

Claude C. Hopkins

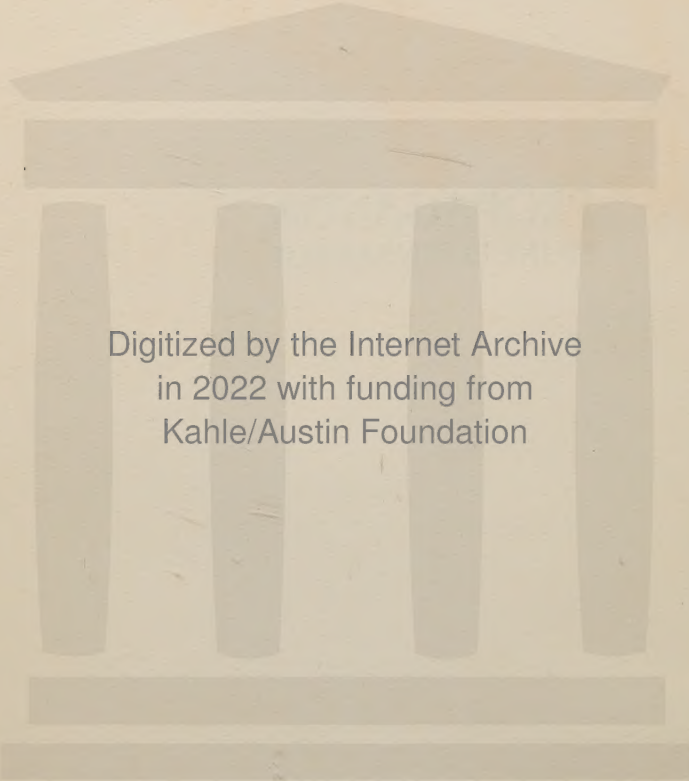
Propaganda

MEINE LEBENSARBEIT

Die Erfahrungen
aus 37jähriger
Anzeigen-Arbeit
im Werte von vollen
100 000 000 Dollar
für amerikanische
Gross-Inserenten

Christ Raley

PROPAGANDA
MEINE LEBENSARBEIT



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
Kahle/Austin Foundation

Propaganda

**MEINE
LEBENSARBEIT**

Von

CLAUDE C. HOPKINS

DEUTSCH VON E. KRAHNEN

**VERLAG FÜR WIRTSCHAFT
UND VERKEHR, STUTTGART**

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere das Übersetzungsrecht.
Für Nordamerika in englischer Sprache vorgeschriebener
Urheber Schutzvermerk:

Copyright 1928 by Verlag für Wirtschaft & Verkehr, Stuttgart
Printed in Germany

Autorisierte freie deutsche Übersetzung von
„My Life in Advertising“ by Claude C. Hopkins
(Harper & Brothers, New York) durch E. Krahn

Druck von Aug. Häbich, Stuttgart-Botnang.

Inhaltsübersicht

	Seite
I. Erste Einflüsse	13
II. Erfahrungen im Werben und Verkaufen	31
III. Mein Eintritt in das Geschäftsleben . .	49
IV. Mein Eintritt in die Propaganda	63
V. Größere Arbeitsgebiete	81
VI. Persönliche Verkaufskunst	97
VII. Heilmittel-Propaganda	111
VIII. Meine Erfahrungen mit „Liquozone“ . .	127
IX. Die ersten siebzehn Jahre in einer Reklame-Agentur	141
X. Automobil-Propaganda	159
XI. Autoreifen-Propaganda	179
XII. Die Anfänge der „Palmolive“-Propaganda	191
XIII. Puff-Körner und Quaker-Oats	207
XIV. Pepsodent	219
XV. Erfahrungen in der Versandhaus- Propaganda	227
XVI. Die Gründe meines Erfolges	243
XVII. Wissenschaftliche Propaganda	255
XVIII. Mein großer Fehler	277
XIX. Etwas über mich selbst	289

Wie Bücherpreise entstehen!

Man sagt so oft, „Bücher sind teuer“.

- ① An dem Werte seines Inhalts gemessen, kann ein gutes Buch natürlich nie zu teuer sein: Bedenken Sie bitte, wie oft Sie die Erfahrungen des ganzen Lebens eines erfolgreichen Mannes für den Preis von 20 Zigarren kaufen und das Vieltausendfache an Nutzen daraus ziehen können.
- ② Aber auch an den reinen Herstellungskosten gemessen, sind gute Bücher nie zu teuer. Zunächst einmal haben sich die durchschnittlichen Herstellungskosten eines Buches seit dem Frieden um etwa 100%, die Bücherpreise aber um nur etwa 50% erhöht, nur entsprechend der durchschnittlichen Erhöhung der Lebenshaltungskosten. Die Bruttonutzen-Spanne des Verlegers ist also um die Hälfte geringer geworden.
- ③ Vor allem aber hängen die Bücherpreise von der Anzahl der Exemplare des Buches ab, die verkauft werden können. Den größten Teil der Herstellungskosten machen nämlich die festen Kosten für Materialbeschaffung, Verfasserhonorar, Lektor, Satz, Korrekturen, Zeichnungen, Photos, Klischees, Umbruch und die Druckzurichtung aus. Diese Kosten müssen in gleicher Höhe aufgewendet werden, ob nun 1000, 5000 oder 50000 Stück gedruckt werden. Sind diese festen Kosten beispielsweise 50000 RM. so belasten sie das einzelne Stück
bei 1000 Auflage mit RM 50.-
bei 5000 " " " 10.-
bei 50000 " " " 1.-

Je mehr kluge Geschäftsleute ihre Erfahrungen also durch den Kauf fortschrittlicher Fachbücher vermehren, umso billiger können sie sein. Diejenigen Leute dagegen, die sagen, Bücher seien teuer, erhöhen durch ihre Kaufzurückhaltung nur die Bücherpreise!

- ④ Leider ist die Anzahl der fortschrittlichen Geschäftsleute, die ein Buch, wie das vorliegende, kaufen, nur sehr, sehr gering. Wenngleich das für den Verleger nicht angenehm ist, so ist andererseits die geringe Zahl der Käufer für den Leser umso vorteilhafter, denn dann kann er als einer der Wenigen den Inhalt dieses Buches ausnutzen und entsprechend mehr Vorteile daraus ziehen.

VERLAG FÜR WIRTSCHAFT UND VERKEHR
STUTTGART, PFIZERSTRASSE

Vorwort des deutschen Bearbeiters

„Risikolose Propaganda“ könnte man dieses Buch nennen, denn fast auf jeder Seite zeigt Hopkins, daß Propaganda kein Wagnis zu sein braucht. Aber tastend muß man vorgehen. Neue Propagandafragen verlangen stets neue Erfahrungen.

Eine ganze Lebensarbeit reicht nicht aus, um die Anfangsgründe des Propagandaberufes zu erlernen. Er raten oder Vermuten mag in fünfzig Fällen einmal das Richtige treffen. Hopkins' Methode zeigt in fünfzig von fünfzig Fällen, was man tun oder vermeiden soll.

Ich habe mich bemüht, die eigenartige, einfache Ausdrucksweise Hopkins', die für seinen Erfolg so wichtig war, mit all ihren Feinheiten wiederzugeben. Es ist die Sprache, die nach Hopkins' Erfahrungen die größte Wirkung auslöst, es ist die Sprache, mit der er seine riesigen Verkaufserfolge erzielte.

Bei der Bearbeitung des Buches haben mir meine Mitarbeiter Fritz Schmidt und Werner Semmler wertvolle Dienste geleistet. Es ist mir eine angenehme Pflicht, ihnen an dieser Stelle meinen Dank auszusprechen.

E. Krahn.

Vorwort des Verfassers

Dieses Buch soll keine Lebensgeschichte, sondern eine Geschäftsgeschichte sein. Ich habe mich bemüht, Nebensächliches zu unterdrücken und mich auf das zu beschränken, was Lehrwert hat. Meine Absicht war, denen wertvolle Fingerzeige zu geben, die mir folgen wollen, damit ihnen das Tasten im Dunkeln erspart bleibt, das mir beschieden war.

Vor einiger Zeit erzählte ich die Geschichte meiner Lebensarbeit meinem Freunde Ben Hampton, Schriftsteller, Verleger und Propaganda-Fachmann. Stundenlang hörte er mir zu, ohne mich zu unterbrechen. Er sah in diesem Lebenslauf viel Wertvolles für den Anfänger. Er hielt mich so lange an, bis ich ihm versprach, alles zu veröffentlichen. Ich mußte ihm zustimmen, weil ein Mann, der durch lebenslange gründliche Beschäftigung mit einem Gegenstand mehr darüber gelernt hat als ein anderer, seinen Nachfolgern eine solche Be-

schreibung schuldet. Die Erfolge seiner Bemühungen sollte er aufzeichnen, wie ein Pionier seinen Weg zeichnet, damit andere ihm folgen können. Das habe auch ich in diesem Buche getan.

Als bekannt wurde, daß ich meinen Lebenslauf in einer Aufsatzreihe veröffentlichen würde, erhielt ich viele Einsprüche. Die meisten kamen von Leitern großer Geschäfte, die ich beraten hatte. Aus fast allen klang die Furcht, daß ich meine eigene Arbeit zu sehr hervorheben und den Stolz der anderen verletzen würde.

Um solche Besorgnisse zu beseitigen, änderte ich verschiedene Abschnitte. Alles, was ich für mich beanspruche, ist lediglich die Tatsache, daß ich ungefähr zweimal so lang in der Propaganda gearbeitet habe als irgend ein anderer. Jahrelang stand ich im Wirbel der Propaganda. Es ist daher natürlich, daß ich durch Erfahrung mehr gelernt habe als jene, denen weniger Gelegenheit geboten wurde. Möge diese Erfahrung, soweit es möglich ist, anderen den Aufstieg erleichtern.

Alle meine Erfahrungen habe ich zu dem einzigen Zweck niedergeschrieben, anderen zu helfen, da zu beginnen, wo ich aufhörte. Persönlich gewinne ich dadurch

nichts als die Genugtuung, anderen geholfen zu haben. Hätte, als ich begann, ein anderer seine Erfahrungen niedergelegt, so wäre ich ihm dankbar gewesen. Dann hätte ich mit dem unendlichen Fleiß, den ich in diesem Buche beschreibe, Höhen erreicht, die alles Erreichte übertroffen hätten. Möge es mir vergönnt sein, lange genug zu leben, um zu sehen, daß dieses anderen gelingt.

Claude C. Hopkins.

PROPAGANDA
MEINE LEBENSARBEIT

Erstes Kapitel

Erste Einflüsse

Als wichtigstes Ereignis meiner Laufbahn betrachte ich die Tatsache, daß mein Vater für mich eine schottische Mutter wählte. In ihr vereinigten sich in hohem Maße das Streben, die Vorsicht, der Ehrgeiz und die Willenskraft ihrer Rasse. Man sagt: Jungen erben die meisten Eigenschaften von ihrer Mutter. Eines steht fest, von ihr erbte ich eine ausgesprochene Vorsicht. Mangel an Vorsicht hat mehr Propaganda- und Geschäftsleute ins Verderben geführt als irgend eine andere Ursache.

Immer wieder wird diese Tatsache in diesem Buche betont werden. Ich betone es noch einmal als Dank für die, der ich meine Vorsicht verdanke. Die Vorsicht ist von Anfang an mein Leitstern gewesen. Eine schottische Mutter ist das Wertvollste, was ein Mann, der sein Leben dem Propagandaberuf widmen will, besitzen kann. Sparsamkeit und Vorsicht sind dann bei ihm stets ausgeprägt, und hierauf gründet sich alles. Erfolg, es sei denn durch Zufall, ist unmöglich ohne diese Eigenschaften, die nur zum Teil durch großen Fleiß ausgefüllt werden können.

Fast alle mir bekannten Fehlschläge im Geschäftsleben sind auf die Tatsache zurückzuführen, daß man zu große Wagnisse einging, daß man einfach drauf losstürmte und über Vorsicht lächelte. Es ist jenes Vorwärtsstürmen auf unbekannten Wegen aus Angst, daß ein Wettbewerber zuvor kommen könnte.

Vielleicht gibt es im Geschäftsleben hierin Ausnahmen, in der Propaganda jedoch nie. Alle Mißerfolge in der Propaganda sind auf eine unnötige, unverantwortliche Übereilung zurückzuführen. Hierbei schweben mir nicht die gewöhnlichen Propagandafehler vor. Denn in diesem Beruf unternimmt schon jeder einmal etwas Unmögliches. Haben wir es doch mit der Menschennatur zu tun, mit ihren Wünschen, Vorurteilen, Neigungen, die sich nicht abmessen lassen. Auch eine noch so große Erfahrung gibt uns hierin kaum volle Sicherheit. Aus diesem Grund ist Unvorsichtigkeit geradezu ein Verbrechen. Bei jeder Propaganda kaufen wir gewissermaßen die Katze im Sack.

Die kleinen gewöhnlichen Mißerfolge haben geringe Bedeutung. Man rechnet damit, man erwartet sie. Jeder neue Werbeversuch ist in seinen Anfangszügen nichts anderes als ein Fühlen des Pulsschlages der Masse. Wenn die Masse auf eine Propaganda nicht eingeht, so liegt der Grund entweder im Erzeugnis selbst oder in Ursachen, die wir nicht erfassen können. Der

Verlust ist unbedeutend und die Enttäuschung gering, wenn die Versuche richtig geführt werden.

Propaganda-Mißerfolge sind nichts anderes als das Zusammenbrechen wilder Spekulationen. Mir schweben dabei Propaganda-Leute vor, die als Lotsen große wertvolle Schiffe auf die Klippen führen. Solche Männer gewinnen nur selten wieder Vertrauen. Lotsen, die waghalsig waren, werden stets gemieden. Ich habe Dutzende, viel versprechende Leute in meinem Beruf gekannt, die mit ihren Schiffen auf Grund liefen, lediglich, weil sie mit vollen Segeln einen unbekannten Kurs steuerten. Soweit ich mich entsinne, kehrte keiner von ihnen wieder. Das schottische Blut in meinen Adern hat mich 35 Jahre vor einem solchen Schicksal bewahrt.

Ich verdanke es meiner Mutter, daß ich den Groschen ebenso ehrte wie den Taler, nicht nur die eigenen Groschen, sondern auch als Treuhänder die Groschen der anderen. Ich habe nie „spekuliert“, ganz gleich, ob ich für andere oder für mich selbst arbeitete. Aus diesem Grunde sind mir die Fehler, die ich beging — und ich habe viele gemacht — niemals zu meinem Nachteil angerechnet worden. Mir blieb so das Mißtrauen erspart, das ein augenscheinlicher Mißerfolg hervorruft. Verlor ich, so verlor ich an Geld nur wenig, an Vertrauen aber nicht das Geringste. Gewann ich, so gewann ich oft Millionen für meine Klienten und ein

großes Ansehen für mich selbst. All das verdanke ich zum größten Teil meiner Mutter.

Ihr schulde ich unendlich mehr. Sie lehrte mich fleißig sein. Ich kann mich kaum einer Stunde entsinnen, wo meine Mutter nicht beschäftigt war. Sie hatte Universitätsbildung und war sehr befähigt. Es kam eine Zeit, wo sie als Witwe sich und ihre Kinder als Lehrerin unterhalten mußte. Vor und nach der Schule verrichtete sie alle Hausarbeiten. In den Abendstunden schrieb sie für die Schulen Kindergartenbücher. Kamen die Ferien, so wanderte sie von Schule zu Schule, um diese Bücher zu verkaufen. Sie arbeitete für Viere.

Von meiner frühesten Jugend an hielt sie mich dazu an, das gleiche zu tun. Schon vom neunten Lebensjahre an habe ich meinen Lebensunterhalt selbst verdient. Während den anderen Jungen die Schule als Tagesarbeit galt, mußte ich neben der Schule noch andere Arbeiten verrichten. Ehe die Schule begann, hatte ich als Schuldiener bereits in zwei Schulen die Öfen angezündet und den Staub gefegt. Nach der Schule kehrte ich beide Schulgebäude. Vor dem Abendessen verteilte ich die Abendzeitung an 65 Haushaltungen. Samstags schrubbte ich beide Schulen und verteilte die Schulrechnungen. Sonntags war ich Küster, und das hielt mich vom frühen Morgen bis zehn Uhr abends beschäftigt.

Während der Ferien arbeitete ich 16 Stunden täglich auf einer Farm.

Als der Arzt mich als zu schwächlich für die Schule erklärte, ging ich in den Wald in ein Holzfällerlager. Hier begann die Arbeit des Morgens um halb fünf. Vor dem Frühstück melkten wir die Kühe und fütterten das Vieh. Um halb sieben Uhr fuhren wir in den Wald und nahmen dabei das Mittagessen mit. Den ganzen Tag über sägten wir Masten oder behieben Eisenbahnschwellen. Nach dem Abendessen wurden die Kühe wieder gemolken und das Nachtlager für das Vieh bereit. Um neun Uhr kletterten wir zum Schlafen auf den Heuboden. Niemals habe ich aber empfunden, daß wir außergewöhnlich hart arbeiten mußten.

In späteren Jahren arbeitete ich im Geschäftsleben ebenso hart. Ich hatte keine festen Arbeitsstunden. Beendigte ich meine Arbeit einmal vor Mitternacht, so war das ein Feiertag für mich. Sehr oft habe ich das Büro des Morgens um zwei Uhr verlassen. Die Sonntage waren meine besten Arbeitstage, weil ich dann nie unterbrochen wurde. Während der ersten 16 Jahre meines Geschäftslebens habe ich kaum einen Abend oder einen Sonntag gekannt, der nicht mit Arbeit ausgefüllt war.

Niemanden würde ich raten, meinem Beispiel zu folgen, selbst meinem eigenen Sohn nicht. Das Leben

bietet so vieles, das wichtiger ist als Erfolg, so daß mäßige Arbeit wahrscheinlich viel mehr Befriedigung gibt. Aber der Mann, der zweimal so lang arbeitet wie ein anderer, muß auch zweimal so weit vorwärts kommen, besonders in der Propaganda.

Ohne Arbeit geht es nun einmal nicht. Selbstverständlich gehört zu einem Beruf Veranlagung, aber dies ist bei weitem nicht so wichtig wie die geleistete Arbeitsmenge. Der Mann, der zwei- oder dreimal mehr Arbeit verrichtet als ein anderer, lernt zwei- oder dreimal so viel. Macht er auch mehr Fehler, so hat er auch mehr Erfolge und lernt dabei von beiden. Wenn ich in der Propaganda mehr erzielt habe als andere, so ist dies nicht auf außergewöhnliche Befähigung, sondern auf eine außergewöhnliche Zahl der Arbeitsstunden zurückzuführen. Es bedeutet nichts anderes, als daß ein Mann alles im Leben geopfert hat, um in seinem Beruf hervorzuragen. Es ist ein Mann, den man vielleicht eher bemitleiden als beneiden sollte.

Einst erzählte ich in einem Vortrage, daß ich ungefähr siebenzig Jahre in der Propaganda tätig sei. Genau genommen, dem Kalender nach, nur 35 Jahre, aber an Arbeitsstunden und Arbeitsmenge gemessen, habe ich jedes Jahr zwei Jahre gelebt. Mäßigkeit und Vorsicht behüteten mich vor Mißerfolgen, Fleiß brachte mich in der

Propaganda vorwärts und machte mich zu dem, was ich bin.

Von meinem Vater erbte ich die Armut, und das war ebenfalls ein Segen. Er war der Sohn eines Predigers. Fast seine sämtlichen Vorfahren waren Prediger, aufgewachsen in der Armut, an die sie gewöhnt waren, als sei sie ein natürlicher Zustand.

Diesem Umstande verdanke ich sehr viel. Er brachte mich mit schlichten Menschen in Berührung. Dadurch hatte ich Gelegenheit, das Volk kennen zu lernen, seine Wünsche und Neigungen, sein Leben und seine Sorgen. Diese einfachen Menschen, die ich so gut kenne, wurden später meine Kunden. Wenn ich mit ihnen sprach, in Drucksachen oder persönlich, erkannten sie mich als einen der ihrigen.

Ich bin sicher, daß ich auf die Reichen keinen Einfluß ausübe, da ich sie nicht kenne. Nie habe ich versucht zu verkaufen, was sie kaufen. Ich bin sicher, der Versuch, die feinsten Rolls-Royce Autos, Tiffany & Company Juwelen oder Steinway Pianos zu propagieren, würde mir fehlschlagen. Die Einstellung der Reichen ist mir eben unbekannt.

Aber ich kenne die einfachen Menschen. Gerne unterhalte ich mich mit Hausfrauen, die gewöhnt sind, mit Pfennigen zu rechnen, mit Arbeitern, mit armen Jungen und Mädchen, um ihr Vertrauen zu gewinnen

und ihre Wünsche und ihr Streben kennen zu lernen. Geben Sie mir etwas, was diese Menschen sich wünschen, und ich weiß, wie ich vorgehen muß. Meine Sprache wird einfach sein, meine Sätze kurz. Gebildete mögen meinen Stil belächeln, Reiche und Oberflächliche mögen die Gründe, die ich anführe, bespötteln. Aber in Millionen bescheidenen Häusern wird das einfache Volk meine Anzeigen lesen und die angepriesenen Waren kaufen. Sie werden fühlen, daß der Schreiber sie versteht. Und sie bilden in der Propaganda 95 Prozent aller Kunden.

Der Armut verdanke ich viele Erfahrungen, die mich das Verkaufen lehrten. Hätte mich die Armut nicht getrieben, ich wäre nie als Händler von Tür zu Tür gezogen. Dort lernte ich die menschliche Natur kennen, soweit das Geldausgeben in Frage kam. Von Tür zu Tür-Verkaufen ist eine vorzügliche Schule. Einer der größten Propagandamänner unseres Landes verkaufte stets persönlich, ehe er versuchte, mit Hilfe der Druckerschwärze zu verkaufen. Ich weiß, daß er wochenlang von Farm zu Farm zog, um die Ansichten der Farmer kennen zu lernen. An tausende Türen klopfte er an, um die Einstellung der Frauen für ein Erzeugnis auszufinden.

Der Armut verdanke ich den Vorzug, nie eine Universität besucht zu haben. Ich verbrachte so 4 Jahre in

der Schule der Erfahrung anstatt in der Schule der Theorie. Ich wüßte nichts Besonderes, was einem Propagandamann in der Universität gelehrt werden könnte. Vieles, was dort gelehrt wird, muß er vergessen, ehe er in seinem Beruf nützlich werden kann. Die akademische Ausbildung ist meiner Erfahrung nach ein Hindernis für einen Mann, dessen Lebensarbeit darin besteht, einfache Leute zu beeinflussen.

Während meiner Schulzeit gab es noch keine Propagandakurse, weder Verkaufskunst noch Journalistik wurde gelehrt. Ich glaube, es wäre besser, wenn sie auch heute nicht beständen. Viele dieser Kurse habe ich gelesen. Sie waren jedoch so abwegig, so unpraktisch, daß man verzweifeln konnte.

Einst legte mir ein Bekannter den Propaganda-Lehrgang einer großen technischen Schule vor und fragte mich, wie er zu verbessern sei. Nachdem ich ihn gelesen hatte, sagte ich: „Verbrennen Sie ihn. Sie haben kein Recht, einen jungen Mann in seinen empfänglichsten Jahren mit diesem Unsinn zu belasten. Wenn er vier Jahre darauf verwandt hat, solche Theorien zu lernen, wird er ein Dutzend Jahre gebrauchen, sie zu vergessen. Dann wird er im Wettlauf so weit zurück sein, daß er nie mehr beikommen kann.“

Wie gesagt, ich war verzweifelt. Man hat mir mein Urteil sehr verübelt. Aber nun sage mir einer, wie ein

Universitätsprofessor, der sein Leben in einer Art Kloster zugebracht hat, Propaganda oder Verkaufskunst lehren kann. Diese Fächer gehören in die Schule des Lebens. Nur hier können sie gelehrt werden. Ich habe mit Hunderten über diesen Gegenstand gesprochen. Ich kenne den Wahn der Menschen, deren Schulbildung mangelhaft war, und denen „Gebildete“ deshalb wie mit einem Heiligenschein erscheinen.

Ich habe Vorlesungen beigewohnt. Ich ging voller Achtung dorthin, denn ich stamme aus einer akademischen Familie. Ich wurde in einer Universität geboren, meine Eltern waren beide akademisch gebildet, mein Großvater war sogar Gründer einer Universität. Meine Schwester und meine Tochter besitzen ebenfalls akademische Bildung. Ich bin mir daher meiner Worte voll bewußt. Im Geschäftsleben habe ich unzählige Akademiker beobachtet. In einer großen Reklame-Agentur, deren Leiter ich war, beschäftigten wir Akademiker sogar als Lehrlinge. Mancher meiner Klienten beschäftigten nur Akademiker. Die Absicht war, Männer anzustellen, die über eine Bildung verfügten, die dem Arbeitgeber fehlte, was dieser als Mangel zu empfinden glaubte. Aber ich wußte nicht, daß auch nur einer dieser Akademiker sich eine hervorragende Stellung errungen hätte. Die Männer, deren Universität das praktische Leben war, hatten einen überwältigenden Vor-

teil; denn soweit es sich um Propaganda handelt, kann man in einer Woche aus Gesprächen mit Farmersleuten mehr lernen als in einem Klassenraum in einem ganzen Jahr.

Ich war dazu bestimmt, Prediger zu werden. Meinem Freund, Will Carleton, verdanke ich es aber, daß ich mich von dem Berufe des Geistlichen abwandte. Meine Vorfahren waren Geistliche gewesen. Selbst mein Vorname wurde aus einem Predigerregister gewählt. In meiner Familie bestand nicht der geringste Zweifel, daß ich einst auf der Kanzel stehen würde.

Leider wurde meine Erziehung nach dieser Richtung hin übertrieben. Mein Großvater war ein strenger Baptist, meine Mutter eine schottische Presbyterianerin. Beide machten die Religion für mich erdrückend. Fünfmal ging ich des Sonntags zur Kirche. Beim Abendgottesdienst mußte ich langweiligen Predigten zuhören, bei denen man mich anstoßen mußte, damit ich nicht einschlief. Die Sonntage waren traurige Tage. Ich durfte nicht spazieren gehen. Nur die Bibel und den Katechismus durfte ich lesen. Tage verbrachte ich damit, Worte und selbst Buchstaben in der Bibel zu zählen, um Texte spitzfindig zu erklären. Außerdem las ich die sehr ernste „Pilgerreise zur seligen Ewigkeit“ von John Bunyan; wohl kaum ein Weg, den ein Junge gern gegangen wäre.

Es schien, als ob jede Lebensfreude eine Sünde sei. Man lehrte mich, daß Menschen, die tanzten, Karten spielten oder gar das Theater besuchten, aus dem Reich des Teufels seien. Und alle, die irgend ein Buch lasen, das nicht aus der Sonntagsschule stammte, gingen unfehlbar dem ewigen Verderben entgegen.

Will Carleton war ein Studienfreund meines Vaters. Er schrieb „Über die Hügel hinweg zum Armenhaus“ und andere berühmte Gedichte. Der Staat Michigan hat ihn kürzlich dadurch geehrt, daß er seinen Geburtstag, den 23. Oktober, zu einem Gedächtnistag für die Schulen bestimmte. In meiner Jugend vergötterte ich ihn. Als ich neun oder zehn Jahre alt war, hörte ich einen Vortrag Carleton's. Während eines Aufenthalts in unserer Stadt wohnte er bei uns und fand die überreligiöse Atmosphäre unseres Hauses für einen Jungen unerquicklich. Nach einem dieser Besuche schrieb er eine Ballade über dieses Erlebnis. Sie wurde in seinem Buch „Stadtballaden“ unter dem Titel veröffentlicht: „Doch sein Herz fand keinen Raum“. Die Ballade schilderte, was ein junger Mann dem Hüter des Gesetzes auf dem Wege zum Gefängnis erzählte. Es war die Geschichte einer schottischen Presbyterianer-Familie, deren Religion fanatisch war. Der Junge wurde hierdurch dem Verbrechen in die Arme getrieben. Carleton machte mich in seiner Ballade zum Opfer dieser reli-

giösen Tragödie und sandte mir ein Exemplar des Buches.

Diese Ballade hat einen größeren Einfluß auf mein Leben gehabt als alles, was mir in meiner Familie gelehrt wurde. Ich bewunderte Carleton. Ich wünschte, daß ich auch eines Tages ein ebenso berühmter Mann würde. Seine Ansicht über unser Familienleben stimmte mit meiner vollkommen überein. Und daß ein solcher Mann der gleichen Ansicht war wie ich, bekräftigte meine Ansichten. Selbst im späteren Leben blieb Carleton mein Leitstern. Seine Stellungnahme zum religiösen Fanatismus zeigte mir zum ersten Male, daß das Leben auch noch eine andere Seite hat. Ich bildete mich weiter für den Predigerberuf aus. Schon mit siebzehn Jahren war ich Prediger, und mit achtzehn predigte ich in Chicago. Aber die von Carleton angeregten Gedanken machten die religiöse Laufbahn für mich unmöglich.

Etwas anderes kam hinzu, das ebenfalls einen großen Eindruck auf mich machte. Meine Schwester und ich waren krank gewesen, die Mutter hatte uns gepflegt. Während unserer Besserung las sie uns „Onkel Toms Hütte“ vor. Kurze Zeit darauf erfuhr ich, daß dieses Stück in unserer Stadt gespielt werden sollte, und ich bewarb mich darum, die Plakate für diese Aufführung zu verteilen, um mir dadurch einige Einlaßkarten zu verdienen. Nach vielen Bitten erlaubte uns Mutter,

das Stück zu sehen. Die Tage bis zur Aufführung schienen uns eine Ewigkeit. Am Morgen des großen Tages stand ich schon um vier Uhr auf. Der Tag schien kein Ende nehmen zu wollen. Um sieben Uhr abends konnten weder meine Schwester noch ich länger warten. Wir beredeten unsere Mutter, mit uns zur Stadthalle zu gehen. Auf dem Wege begegneten wir unserem Prediger. Er war ein alter Junggeselle, der seine Jugend längst vergessen hatte. Wir Kinder schrakten unwillkürlich vor ihm zurück und deuteten diese Begegnung an sich schon als eine böse Vorbedeutung. Er redete uns an und sagte: „Schwester, ich sehe, daß du auf einem Spaziergange bist. Es freut mich stets, wenn ich Mutter und Kinder so einträchtig beieinander sehe.“

Meine Mutter antwortete: „Ja, Bruder, wir sind auf einem Spaziergange. Es ist aber mehr als ein Spaziergang. Ich fühle, daß ich mehr darüber sagen sollte. Meine Kinder waren nämlich krank. Während ihrer Genesung las ich ihnen „Onkel Toms Hütte“ vor. Diese Geschichte hat ihnen sehr gefallen. Heute abend wird sie als Schauspiel gegeben, und mein Junge hat sich die Einlaßkarten verdient. Ich habe den Kindern nachgegeben und möchte sie jetzt zu dieser Vorstellung führen. Schlimmer als dieses Buch kann sie gewiß nicht sein, und das Buch hat doch viel Gutes getan.“

Der unverheiratete Prediger gab zur Antwort: „Das

gebe ich zu, liebe Schwester, ich verstehe dich. Das Buch selbst hat unendlich viel Gutes getan. Aber denke doch daran, deine Kinder werden einstmals ohne mütterliche Aufsicht sein. Einst werden die Lichter dieses Teufelshauses sie locken. Was werden sie sagen, wenn diese Versuchung an sie herantritt? Sollen sie dann sagen, unsere Mutter führte uns selbst dahin?“

Meine Mutter erwiderte: „Du hast Recht. Ich darf dieses böse Beispiel nicht geben.“ Darauf drehte sie sich um und führte uns wieder heim. In diesem Augenblick verlor ich alle Achtung für das, was meine Mutter so hoch hielt, und nie habe ich sie wieder gefunden.

Noch ein anderer übte damals einen großen Einfluß auf mich aus. Er war Vorarbeiter einer Eisenbahnrotte mit einem Tagelohn von 1,60 Dollar. Die Arbeiter in seiner Rotte verdienten nur 1,25 Dollar.

Bis etwa zum siebten Lebensjahre sah ich Studenten nur beim Spiel. Die ernste Seite des Studentenlebens kannte ich nicht, wohl aber alle Studentenstreiche. Darum glaubte ich, daß das Leben ein Spielplatz sei.

Dieser Vorarbeiter belehrte mich eines anderen. Er zeigte mir den großen Unterschied, der zwischen ihm und seinen Arbeitern bestände. Diese arbeiteten aus Zwang, aus Not. Sie taten so wenig wie möglich. Sie zählten die Stunden bis zum Abend. Sonnabends gingen sie zur Stadt und vergeudeten alles, was sie in der

Woche verdient hatten. Der Vorarbeiter arbeitete jedoch mit Lust und Liebe. Er sagte: „Jungens, laßt uns heute so und so viel Schwellen legen, damit diese Strecke mal fein in Ordnung kommt.“ Die Arbeiter begannen dann ohne Begeisterung und arbeiteten in einer Weise, als ob die Arbeit das Unangenehmste auf Gottes Erde sei. Für den Vorarbeiter war die Arbeit jedoch ein Sport.

Dieser Mann baute sich nach Feierabend ein eigenes Heim, nachdem er zehn Stunden bei der Eisenbahn gearbeitet hatte. Er pflegte seinen Garten. Später heiratete er das schönste Mädchen im Umkreis und lebte mit ihr glücklich und zufrieden. Schließlich wurde er auf einen höheren Posten berufen. Von ihm habe ich Großes gelernt. Einst sagte er: „Besieh dir doch die Studenten beim Ballspiel. So etwas nenne ich harte Arbeit. Ich decke das Dach meines Hauses und arbeite mit der Zeit um die Wette. Ich weiß, welche Fläche ich bis Sonnenuntergang abdecken muß, um mein gestecktes Ziel zu erreichen. Das ist für mich das größte Vergnügen.

Besieh dir die Arbeiter dort, wie sie herumsitzen und über Eisenbahnen und Politik reden. Aber alles, was sie von Eisenbahnen wissen, ist, wie ein Schienen nagel eingetrieben wird. Und das werden sie bis an ihr Lebensende tun und nichts anderes. Hast du nicht be-

merkt, was ich heute abend bereits getan habe, während sie die Zeit totschlugen? Ich habe den größten Teil meiner Veranda gebaut. Bald werde ich dort behaglich mit meiner jungen Frau sitzen. Die anderen dagegen werden zeitlebens auf den Seifenkisten vor dem Laden des Krämers hocken. Jetzt sage mir doch selbst, was ist nun Arbeit und was ist Spiel? Sollen sie etwas Nützliches tun, nennen sie es Arbeit. Bringt es dagegen keinen Nutzen, so nennen sie es Sport und Spiel. Das eine ist aber genau so anstrengend wie das andere. Man kann genau so viel Sport aus seiner Arbeit ziehen wie sie aus ihrem Spiel. Beides ist eine Art Wettstreit. Immer ist es das Bestreben, den anderen zu überflügeln. Der ganze Unterschied liegt eben in der Einstellung.“

Nie habe ich diese Worte vergessen. Unendlich viel verdanke ich diesem einfachen Manne.

In späteren Jahren wurde ich Direktor der „Freiwilligen von Amerika“, eines Wohltätigkeitsvereins, und studierte viele, die im Leben Schiffbruch erlitten hatten. Ich befragte sie in den Freiküchen, Gefängnissen und während ihrer Bewährungsfrist. Ihr größter Verderb war nicht Faulheit gewesen, sondern eine zu große Vorliebe für das Spiel, oder besser gesagt, eine falsche Vorstellung über das Spiel. Die meisten hatten in ihrer Jugend fast den ganzen Tag unermüdlich ge-

arbeitet. Die einen arbeiteten beim Ballwerfen, die anderen mähten das Korn. Die einen holten die Bälle, die anderen die Aufträge. Der ganze Unterschied lag in der verschiedenen Auffassung von Vergnügen.

Mit der Zeit kam ich dazu, die Arbeit genau so zu lieben wie andere das Golfspiel. Ich liebe sie noch immer. Oft genug entschuldige ich mich von einem Kartenspiel, einem Diner oder einem Tanz, um den Abend mit meiner Arbeit zu verbringen. Wochenendgesellschaften verlasse ich unbemerkt, um mich einige Stunden an meiner Schreibmaschine zu erfreuen.

Man kann also die Liebe für die Arbeit genau so entwickeln wie die Liebe für das Spiel. Die Begriffe lassen sich vertauschen. Was die anderen Arbeit nennen, nenne ich Spiel und umgekehrt. Das, was wir am meisten lieben, gelingt uns am besten. Ist es ein Poloball, so werden wir wahrscheinlich ein Meister des Spiels. Ist es dagegen ein Schachmattspielen von Wettbewerbern oder irgend ein anderes Spiel, so werden wir eben hierin Meister. Daher ist es für einen jungen Mann von unschätzbarem Wert, seine Lebensarbeit als das herrlichste aller Spiele zu betrachten. Und das sollte so sein. Der Beifall, den man dem Athleten zollt, ist schnell vergessen. Der Beifall aber, der aus großen Erfolgen klingt, erfreut uns bis ans Grab.

Zweites Kapitel

Erfahrungen im Werben und Verkaufen

Mein Vater war Besitzer einer Zeitung in einer vorwärts strebenden Stadt mit einer lebhaften Holzindustrie. Die Leute waren wohlhabend, daher fanden die Großanzeigenden hier ein gutes Feld vor. Die Anzeigen jener Tage belächeln wir heute ebenso wie die Reifröcke jener Zeit. Die meisten Anzeigen wurden im Tauschhandel bezahlt. Auf diese Weise wurde unser Haus bald eine Art Warenhaus der angezeigten Waren. Einmal hatten wir in unserem Lager sechs Pianos und sechs Nähmaschinen.

Unter den angezeigten Erzeugnissen befand sich auch ein „Essigbitter“. Später erfuhr ich die Geschichte dieses merkwürdigen Erzeugnisses. Ein Essigfabrikant hatte durch einen falschen Gärungsprozeß einen Ansatz verdorben. Ein Erzeugnis war entstanden, dessen widerwärtiger Geschmack kaum übertroffen werden konnte. In jenen Tagen sagte man noch von Medizinen: „Was bitter für den Mund, ist für das Herz gesund“. Wir hatten Öle und Salben für Mensch und Vieh, die beide rasend machen konnten. Wir hatten Schlangenöl und Stinktieröl, wahrscheinlich nur des Namens wegen.

Solange die Kur nicht widerwärtiger war als die Krankheit, hätte man ihren Wert angezweifelt.

So bekamen wir mit der Zeit die verschiedensten „Bittern“. Essigbitter war die schlimmste Sorte, daher auch die volkstümlichste. Mein Vater nahm von diesem niederträchtigen Zeug Dutzende Flaschen als Gegenwert für die Anzeigen. Man kam zu uns, um Pianos, Harmoniums, Nähmaschinen zu kaufen. Aber niemand kaufte Medizin. Auf diese Weise hatten wir mit der Zeit einen ziemlich großen Vorrat des Essigbittern. Meine Mutter, als Schottin, duldete aber keine Verschwendung. Die Medizin mußte daher gebraucht werden, und ich, als der schwächlichste der Familie, wurde das Opfer. Ich nahm den Essigbitter morgens, mittags und abends ein. Wenn der Hersteller dieses Mittels noch am Leben ist, so kann ich ihm bescheinigen, daß ich mich seit jener Zeit einer ganz ausgezeichneten Gesundheit erfreue.

Als Zeitungsverleger hatte mein Vater auch die Flugblattverteilung unter sich. Dies machte ich zu einem Studium. Zuweilen setzte ich die Flugblattankündigungen selbst. Dann ging ich zu den Anzeigenden und holte mir den Auftrag, sie verteilen zu dürfen. Wir hatten in unserer Stadt ungefähr tausend Haushalte. Ich bot mich an, für zwei Dollar eine Ankündigung in jedes Haus zu bringen. Das bedeutete für mich eine

Reise von ungefähr 56 Kilometern. Andere Jungen boten sich an, dieselbe Arbeit für 1,50 Dollar zu verrichten. Aber sie verteilten meist mehrere Blätter in einem Hause und mieden die abgelegenen Häuser. Daraufhin bat ich die Anzeigenden, die Erfolge zu vergleichen und hatte bald das Alleinrecht für die gesamte Verteilung.

Das war meine erste Erfahrung in der Erfolgskontrolle. Sie lehrte mich, bekannte und erzielte Erfolge zu vergleichen. Seit jener Zeit habe ich stets darauf gedrungen, Überwachungen vorzunehmen; denn echter Kundendienst kann nur so allein seine Überlegenheit beweisen. Irgend etwas mit verbundenen Augen zu unternehmen ist eine Torheit.

Als ich zehn Jahre alt war, starb mein Vater. Von da an mußte ich für mich selbst sorgen und zum Unterhalt meiner Familie beitragen. Dies geschah auf mancherlei Weisen. Die einzigen, die hier Wert haben, sind die, die meinen ganzen ferneren Lebenslauf beeinflußten.

Meine Mutter stellte eine Silberputz-Seife her. Ich formte daraus handliche Stücke, die ich in hübsches Papier wickelte. Dann zog ich von Haus zu Haus, um sie zu verkaufen. Hierbei fand ich, daß es mir gelang, sie von zehn Frauen nur einer Frau zu verkaufen, wenn ich über die Seife nur an der Tür mit ihr redete. Konnte

ich aber in der Küche das Putzmittel vorführen, so verkaufte ich es fast jedesmal.

Auf diese Weise lernte ich etwas, das ich nie vergessen habe: Ein gutes Erzeugnis ist sein eigener bester Verkäufer. Es ist eine beschwerliche Arbeit, Waren ohne Proben zu verkaufen, ganz gleich, ob man es durch Verkäufer oder mit Hilfe der Druckerschwärze versucht.

Die mühsamste Arbeit meines ganzen Lebens war, die Anzeigenden zu belehren, Muster zu verwenden, Muster ohne Probevorführungen irgend einer Art. Nie würde man daran denken, einen Verkäufer ohne Muster auszusenden. Wir sind aber bereit, ganze Vermögen für eine Propaganda auszugeben, die die Menschen dahin bringen soll, etwas zu kaufen, das sie weder gesehen noch versucht haben. Manche sagen, Muster sind zu teuer. Andere geben vor, daß der eine oder andere immer wieder ein Muster anfordern könnte. Aber das Überzeugen ohne die Hilfe von Mustern ist viel kostspieliger.

Jeder Anzeigende, der dies nicht glaubt, sollte das gleiche versuchen, was ich mit meiner Silberseife tat. Dies war für mich eine Lehre, durch die ich später den Anzeigenden viele Millionen Dollar ersparte. Jeder kann sich innerhalb eines Tages davon überzeugen, daß

ein Verkaufen ohne Muster bedeutend schwieriger ist als der Verkauf mit Hilfe von Mustern.

Vieles lernte ich von den Straßenhändlern. Stundenlang hörte ich ihren Anpreisungen beim Schein der Lampen zu. Immer mehr erkenne ich, wie sehr ich mir ihr Vorgehen und ihre Theorien zu eigen machte. Nie verkauften sie einen Gegenstand, ohne seine Anwendung zu zeigen. In einer dramatischen Weise veranschaulichten sie, was das Erzeugnis verrichten konnte. Es ist erstaunlich, wie viele Anzeigende weniger über die Kunst des Verkaufens wissen als jene Straßenhändler.

Ueber diesen Gegenstand möchte ich noch mehr sagen, weil ich ihn für so außerordentlich wichtig halte. Ich möchte schon hier darauf hinweisen, daß dies mir Veranlassung gab, Gutscheine in Form von Zeitungsabschnitten zu verwenden. Seit jener Zeit habe ich in Zeitschriften und Zeitungen Millionen Gutscheine angeboten. Darunter befanden sich Gutscheine für eine Probe oder für eine ganze Packung, die man kostenlos in den Läden erhalten konnte. Diese Gutscheine-Propaganda ist eng mit meinem Namen verknüpft. Ich habe Muster der verschiedensten Art für die verschiedensten Erzeugnisse angeboten. Nichts hat so sehr dazu beigetragen, mir das Ansehen zu geben, das ich heute in meinem Fache genieße. Und dennoch, wie einfach ist

es und wie natürlich. Ist es doch genau dasselbe, was jeder Verkäufer, jeder Hausierer und jeder Straßenverkäufer anwendet. Keiner, ausgenommen jene, die die Propaganda für ein Zaubermittel halten, wird je versuchen, etwas ohne Muster zu verkaufen.

Dann kam ich auf den Gedanken, Geld durch den Verkauf von Büchern zu verdienen. Sie warfen einen Gewinn von hundert Prozent ab, und das Feld erschien mir aussichtsreich. Eines Tages las ich, daß Pinkerton, der große Detektiv, seine Lebensgeschichte veröffentlicht hätte. Hier brauche ich wohl kaum darauf hinzuweisen, daß Pinkerton der Held aller Jungen war. Darum beeinflusste ich meine Mutter, unser kleines Kapital in einem Lager dieser Bücher anzulegen.

Ich kann mir noch lebhaft vorstellen, wie die Bücher ankamen. Ich breitete sie auf dem Boden aus. Ich war fest davon überzeugt, daß die Menschen schon darauf warteten, sie zu bekommen.

Kaum konnte ich abwarten, sie ihnen anzubieten. Meine Mutter riet mir: „Sorg, daß du unsere führenden Leute zuerst bekommst. Durch sie gewinnst du leicht die anderen.“ Daher ging ich frühmorgens zum Bürgermeister, noch ehe er sein Haus verlassen hatte. Er empfing mich sehr freundlich, war ich doch der Sohn einer Witwe. Alle unsere besten Bürger unterstützten in der freundlichsten Weise mein Bestreben, etwas Geld zu

verdienen. Und seit jener Zeit habe ich gefunden, daß jeder junge Mann das gleiche Entgegenkommen finden würde. Jeder, der im Leben erfolgreich war, sieht gerne, daß andere auch voran kommen. Ein Mann, der in seinem Leben tüchtig gearbeitet hat, schätzt solche, die ebenfalls fleißig arbeiten. Das ist wenigstens meine Ansicht. Zahlreiche junge Leute kommen in mein Haus. Die mir aber am meisten willkommen sind, sind jene, die arbeiten, ganz gleich, ob es Jungen oder Mädchen sind. Ein junger Mann, der auf Vaters Kosten ein gutes Leben führt, ist für mich stets widerwärtig gewesen, und das gleiche gilt bis zu einem gewissen Grade von einer jungen Dame. Wenn schon eine Gleichberechtigung zwischen den Geschlechtern bestehen soll, so sollte sie im Fleiß bestehen. Menschen jeden Geschlechts sollten ihre Daseinsberechtigung nachweisen. Auch solche, die durch die Verhältnisse nicht gezwungen sind, ihren ganzen Lebensunterhalt zu verdienen, sollten wenigstens danach streben. Ich verachte Drohen und glaube, daß es mir gelungen ist, manchem jungen Mann und manchem Mädchen zu größerer Lebensfreude zu verhelfen.

Heute verstehe ich, warum unser Bürgermeister mich an jenem Morgen so freundlich empfing. Ich war ein Sohn seiner Stadt, der sich redlich Mühe gab, voranzukommen. Niemals, selbst wenn ich noch so beschäf-

tigt war, habe ich abgelehnt, einen solchen Jungen oder ein solches Mädchen zu empfangen. Manche wertvolle Stunde habe ich mich mit ihnen beschäftigt, sie beraten und geldlich unterstützt. Nichts flößt mir größere Achtung ein als das Bestreben, sich seinen eigenen Lebensunterhalt zu verdienen.

An jenem Morgen stieß ich aber an. Unser Bürgermeister war ein tief religiöser Mann. Er hatte eine übertrieben strenge, eine geradezu engherzige Lebensauffassung. Seiner Ansicht nach hatte ein Detektiv, da er mit Verbrechern in Berührung kam, keinen Platz in der guten Gesellschaft. Auf keinen Fall konnte er als Vorbild gelten.

Er hörte mir zu, bis ich ihm das Buch zeigte, würdigte es aber nur mit einem Blick und gab es schroff zurück. Darauf sagte er: „Du bist mir in meinem Hause willkommen, dein Buch aber nicht. Du selbst kannst hier so lange bleiben, wie es dir gefällt. Dein Pinkerton-Buch muß aber hinaus, es ist mir zuwider.“

Das war für mich etwas ganz Neues. Ähnliche Erfahrungen habe ich später aber in Dutzenden von Fällen gemacht. Hunderte haben mir ihre Lieblingsideen vorgebracht. In Direktions-Sitzungen war man allen Ernstes der Meinung, die ganze Welt müßte ihre Auffassung teilen. Ich hielt sie an, wenigstens Versuche zu machen, um den Pulsschlag des Publikums kennen

zu lernen. Ich wies darauf hin, daß die Menschen nie nach uns selbst beurteilt werden könnten. Einige haben auf mich gehört und dadurch Erfolge erzielt. Andere haben meine Ansichten verspottet. Gewiß waren auch solche, die die Welt nach ihren eigenen Ansichten beurteilten, erfolgreich. Aber in vier von fünf Fällen irrten sie sich. Ich kann mir nichts Lächerlicheres vorstellen, als wenn eine Konferenz von weißhaarigen Direktoren beschließt, was eine junge Hausfrau von einem Erzeugnis erwarten „soll“.

In dem oben beschriebenen Falle hätte alles zu meinen Gunsten sein müssen. Ich verließ aber das Haus des Bürgermeisters entmutigt. Nie hätte ich mir träumen lassen, daß solche Ansichten über Detektivgeschichten, meine Lieblingsbücher, bestehen könnten. Meine Mutter munterte mich aber auf. Sie sagte: „Besuche doch einmal die Geschäftsleute, gehe doch in den großen Laden, finde erst aus, was diese Leute darüber sagen.“ Das tat ich. Der Leiter dieses großen Geschäftshauses kaufte das erste Buch. Dann führte er mich zu seinen Angestellten und verkaufte für mich sechs weitere Bücher. In kurzer Zeit waren sämtliche Pinkerton-Bücher verkauft.

Dies war für mich eine andere Lehre. Niemals sollten wir die Menschen nach eigenen Ansichten beurteilen. Die Dinge, die wir lieben, gefallen vielleicht nur

einer ganz kleinen Minderheit. Die Verluste in der Propaganda, die dadurch entstehen, daß man das ganze Wagnis auf die persönliche Ansicht eines einzelnen aufbaut, sind so groß, daß man damit die ganze Nationalschuld bezahlen könnte.

Wir leben in einer Demokratie. Schon über jedes Gesetz gehen die Meinungen auseinander. So ist es mit allem, für das wir selbst vielleicht eine Vorliebe empfinden. In der Propaganda müssen wir ebenfalls die öffentliche Meinung entscheiden lassen. Diese Tatsache wird den Grundton des ganzen Buches bilden.

Ich besitze eine seetüchtige Yacht. Aber glauben Sie, daß ich damit einen Ozean überqueren würde, ohne Karte, ohne Kompaß? Sollten mir aber diese nicht zur Verfügung stehen, so würde ich auf dem ganzen Wege die Tiefe des Wassers abloten.

Immerfort werden wir durch unsere Umgebung beeinflusst. Die Wohlhabenden verkehren gewöhnlich nur mit den Wohlhabenden. In der gleichen Weise verkehren die miteinander, die dieselben Neigungen und Ansichten haben. Je höher wir in der Gesellschaft steigen, um so mehr entfernen wir uns von den schlichten Menschen. Eine solche Einstellung macht uns aber untauglich für die Propaganda.

Ich habe Hunderte von Propagandaversuchen und Tausende von Plänen gekannt, die nicht die geringste

Aussicht auf Erfolg hatten, weil eben einige engherzige Menschen die große Masse nach den Wenigen beurteilten. Ich selbst war an solchen Unternehmen beteiligt, jedoch nur, weil mich geschäftliche Verpflichtungen dazu zwangen. Diese Menschen ließen sich aber nicht überzeugen. Sie stürmten mit ihren beschränkten Ansichten vorwärts, gleichgültig, ob sie den rechten oder falschen Weg gingen. Ich tat meine Pflicht, indem ich ihnen mit den geringsten Unkosten den rechten Weg oder die verborgenen Klippen zeigte.

Hier möchte ich einmal abschweifen, um zu betonen, daß ein Erfolg nur möglich ist, wenn man die einfachen Menschen kennt, denn sie bilden die große Mehrheit. Wer sie kennt oder einer der Ihren ist, hat Aussicht auf Erfolg.

Einige der Erfolgreichsten, die ich im Werbefach kennen lernte, waren unwissende Menschen. Zwei davon sind die Leiter von bedeutenden Reklame-Agenturen. Einer von ihnen hat große Summen durch die Propaganda verdient. Er war ein Mann, der kaum seinen eigenen Namen schreiben konnte. Aber er kannte die Einstellung der einfachen Menschen, und schlichte Menschen waren es, die das, was er anbot, kauften. Ein anderer konnte Anzeigen schreiben, die Farmer dazu brachten, eine Hypothek auf ihre Farm aufzunehmen.

Aber jeder seiner Sätze mußte gründlich auf Grammatik und Orthographie untersucht werden.

Heute kommen Hunderte von Akademikern zu uns und sagen: „Wir sind gebildet, wir sind literarisch geschult.“ Ich antworte ihnen gewöhnlich, daß beides für sie ein Hindernis sei. Die meisten Männer und Frauen sind nicht befähigt, einen verfeinerten Stil zu würdigen. Geschieht es dennoch, so flößt er ihnen gewöhnlich Furcht ein. Sie befürchten nämlich, dazu überredet zu werden, ihr Geld auszugeben. Ein verfeinerter Stil erweckt ihr Mißtrauen. Jedes sichtbare Bemühen, etwas zu verkaufen, schafft bei ihnen einen entsprechenden Widerstand. Jede Anzeige, die ihrer Ansicht nach von einer besser gebildeten Klasse herrührt, erregt ihre Abneigung. Niemand läßt sich gerne etwas aufdrängen.

Immerfort suchen wir Werbefachleute Menschen, die dieselben Triebe wie die große Masse haben. Bildung sowohl wie literarische Fähigkeiten betrachten wir als nebensächlich. Was auf diesem Gebiet fehlt, kann leicht nachgeholt werden. Wer uns aber beweist, daß er die Menschennatur kennt, wird von uns mit offenen Armen empfangen. An einigen Beispielen will ich das erklären.

Eines Tages erhielt ich einen Brief von einem Manne, der mir, wie es schien, aufs Geratewohl geschrieben hatte. Er schrieb: „Es besteht eine große

Nachfrage nach fertigen Pasteten, und ich backe sie. Ich habe sie „Frau Braun's Pasteten“ genannt, weil die Menschen gute Hausmannskost lieben. Ich habe schon einen großen Absatz dafür geschaffen und weiß, daß ein noch viel größerer Bedarf dafür besteht. Ich suche Kapital, um das Geschäft zu vergrößern.“

In diesem Manne sah ich die natürliche, unverdorbene Einstellung. Seine Pasteten waren mir gleichgültig, aber nicht seine außergewöhnliche Kenntnis der Menschennatur. Ich beauftragte daher jemanden, Näheres über ihn zu erfahren. Es stellte sich heraus, daß der Absender des Briefes Koch in einem schäbigen Restaurant war und acht Dollar in der Woche verdiente. Ich bat ihn, in mein Büro einzutreten, und bot ihm 25 Dollar wöchentlich an, um ihm Gelegenheit zu geben, das Werben zu erlernen. Er nahm mein Angebot an und ist heute einer der führenden Werbefachleute des Landes.

Ein anderer kam vom Lande nach Chicago. Sein Frühstück nahm er in einem der vielen Thomson-Restaurants ein. Hier bekam er unter anderem gebackene Äpfel, die genau so schmackhaft waren wie die seiner Mutter. Dabei kam ihm folgender Gedanke: Es gibt hier Tausende, die genau wie ich vom Lande nach Chicago kommen. Zwei Drittel der Einwohner dieser großen Stadt sind solche Menschen. Ich sollte ihnen

sagen, daß sie selbst hier so schön gebackene Äpfel bekommen können.

Er schrieb eine große Anzeige über gebackene Äpfel und unterbreitete sie John R. Thomson. Dieser willigte ein, daß sie in den Zeitungen erschien, und der Besuch seiner Restaurants stieg danach schnell. Eine Reihe ähnlicher Anzeigen folgte. So vergrößerte sich der Kundenkreis der Thomson'schen Restaurants. Der Eigentümer wurde zum vielfachen Millionär.

Viele Anfänger glauben, daß sie von den führenden Leuten übersehen werden. Meiner Erfahrung nach halten Geschäftsleute aber stets Ausschau nach fähigen Menschen. Nach solchen besteht eine ewige Nachfrage. Je mehr wir in das Geschäftsleben eindringen, um so mehr erkennen wir, welch eine Unsumme Arbeit zu verrichten ist. Hervorragend tüchtige Männer, gleich in welchem Fach, sind rar. Stets halten sie Ausschau nach gleich tüchtigen Männern, die einen Teil ihrer Bürde tragen. Alle, die einen Blick für die Wirklichkeit haben, suchen andere ähnlich Veranlagte.

Die erste Thomson'sche Anzeige erschien an einem Sonntagmorgen. Ich war damals Leiter der Textschreibabteilung einer großen Reklame-Agentur und suchte neue Talente. Noch am gleichen Morgen besuchte ich den Mann, der die Anzeige über Bratäpfel geschrieben hatte, und lud ihn in mein Hotel ein. Ich

bot ihm ein Jahresgehalt von 7500 Dollar an, und das einem Manne, der aus einem kleinen Landstädtchen kam und nie in seinem Leben auch nur ein Fünftel dieses Geldes verdient hatte. Ich sah in ihm einen der wenigen Menschen, die ihre Mitmenschen so kannten, wie ich sie kannte. Er schlug mein Angebot aus, denn er sah in dem Erfolg seiner ersten Anzeige Aussicht auf Selbständigkeit; später hat er dieses Ziel auch erreicht. Nachher schrieb er weitere Anzeigen, in denen er den Leuten vom Lande, die in der Stadt lebten, Gerichte schilderte, die sie von zuhause her kannten, wie Reibekuchen, Pfannkuchen, frische Landeier und Butter. Diese Anzeigen bildeten den Grundstock seiner großen Propaganda-Laufbahn. Genau so erging es Philipp Lenan. Er kam von Syracuse im Staate New York. Nachdem er sich im Anzeigenschreiben versucht hatte, arbeitete er für die „Royal Taylors“, ein angesehenes Maßgeschäft. Die Royal-Taylor-Company verkaufte fertige Anzüge nach kleinen Städten auf dem Lande. Lenan kam nun auf den Gedanken, daß Chicago eine große Landbevölkerung enthielte. Er dachte an frühere Zeiten, wo die jungen Leute ihre Anzüge in Geschäften für „Halbfertige Anzüge“ kauften, in dem Glauben, daß es sich um Maßanzüge handelte. Daher lud er in Chicago diese Leute ein, seinen Laden aufzusuchen, und Zehntausende folgten seinem Ruf. Diesem

Manne bot ich eine Stellung an, in der er zweimal so viel verdiente, weil er den Blick dafür hatte, was die Menschen sich wünschten, was sie unbewußt suchten.

Genau so verhielt es sich mit Charles Mears, der die Propaganda für die Winston-Automobile entwarf. Er war einer der natürlichsten Menschen, die ich je kennen lernte. Ich bot ihm 25 000 Dollar im Jahre an, wenn er unserer Agentur beiträte. Ihm sagte ich: „Sie sind einer der wenigen natürlichen Menschen im Werbefach, einer, der es versteht, das natürliche Empfinden der Menschen zu erkennen. Wir haben Sie nötig, denn wir quälen uns ab, in allen unseren Sachen recht menschlich und natürlich zu sein.“

Ich will hiermit nur zeigen, wie gewöhnlich, fast „plebejisch“ gutes Werben ist, und wie wichtig es ist, daß der Anzeigenschreiber sich in die Vorstellung der einfachen Menschen hineindenken kann. Die meisten in diesem Beruf verlassen sich auf ihre Gewandtheit im Ausdruck, auf ihre Fähigkeit, eine Idee in Worte zu kleiden. Andere greifen zu außergewöhnlichen Mitteln, um die Aufmerksamkeit zu erregen. Aber alle schmeicheln damit lediglich sich selbst, und das ruft stets eine Abneigung hervor. Unsere bedeutendsten Leute im Werbeberuf sind durchweg schlichte Leute. Sie stammen aus kleinen Verhältnissen und kennen daher die Menschen, die darin leben. Diese Men-

schen haben ein klares Urteil, sind sparsam, strebsam und neigen zum Mißtrauen. Sie lassen sich nicht leicht bei den alltäglichen Einkäufen übertölpeln. Ein hochgebildeter Propagandamann hingegen, der in einer ganz anderen Umgebung gelebt hat, wird diese Leute nie verstehen.

Wir sehen doch heute in unseren großen amerikanischen Unternehmen, wie sich die Leiter meist aus den Reihen der Angestellten hochgearbeitet haben. Sie kennen daher alle Schichten ihrer Mitarbeiter, also die Menschen, denen sie befehlen und auf die sie Einfluß ausüben. Und dennoch gibt es keinen Beruf, in dem solche Kenntnisse einen größeren Wert haben, als im Werbeberuf. Daher sind meine Erfahrungen in den ärmlichen, kleinen Verhältnissen, die ich hier angeführt habe, grundlegend für die Propaganda, für das Geschäftsleben und selbst für die Politik.

D r i t t e s K a p i t e l

Mein Eintritt in das Geschäftsleben

Bis zu meiner Reifeprüfung galt mein Streben dem Studium der Theologie. Ich war ein eifriger Bibelforscher. Das größte Vergnügen, das wir zu Hause kannten, war das Aufsagen von Bibelsprüchen. Wir hatten ein Buchstabierspiel für schwierige Bibelnamen, in dem jeder an die Reihe kam und alle bis auf einen ausschieden; dieser eine war stets ich. Ich habe mehr Bibelsprüche auswendig gelernt als irgend ein anderer, den ich je kennen lernte. Unser Pastor kam sehr oft zu uns. Ich war ihm in der Kenntnis der Bibelstellen überlegen; ich kannte bedeutend mehr Verse auswendig als er. Schon mit sieben Jahren schrieb ich Predigten und setzte sie in der Druckerei meines Vaters. Selbst in Gebetsversammlungen hielt ich gelegentlich eine kurze Ansprache. Es war daher kein Wunder, daß man mich als den kommenden Kanzelredner betrachtete. Ich hielt auch die Abschiedsrede meiner Klasse. Mein Thema war ein Essay über den Ehrgeiz, und ich kann mich noch gut erinnern, mit welcher Überzeugung ich es vortrug und wie ich mich darin für die Armut und für den Dienst am Nächsten einsetzte.

Im darauf folgenden Sommer predigte ich jeden Sonntag in einer Landschule, in der ich unterrichtete. Sie lag zwanzig Kilometer von unserem Hause entfernt. Den Weg dorthin legte ich mit meinem Gepäck zu Fuß zurück. Bei meiner Ankunft fand ich, daß keiner der als Schulvorstand gewählten Männer lesen und schreiben konnte. Der Schul- und Gemeindevorstand genoß eine ganz besondere Achtung, weil er stets ein Faß Brantwein in seinem Wohnzimmer stehen hatte. Es war von einem Schiffswrack hier im Michigan-See ans Land gespült worden. Mit seinem Schnaps war nun unser Schulvorsteher freigebig. Es dauerte daher nicht lange, bis sein Heim den Sammelpunkt für die ganze Gemeinde bildete. Die einzigen Möbel seines Zimmers waren ein Ofen und drei Seifenkisten. Auf einer dieser Kisten sitzend quälte ich mich ab, diesen einfachen Leuten klar zu machen, daß ich sie belehren könnte. Das gelang mir endlich dadurch, daß ich ihnen einen Witz aus dem Kalender vorlas. Dieser kleine Kalender bildete die ganze Bücherei des Schulvorstehers, und daß ich ihn lesen konnte, war für ihn ein Wunder. Das war für mich eine Lehre, weil ich später fast ausschließlich zwar nicht mit ungebildeten Menschen zu tun hatte, aber mit sehr einfachen Leuten. Und ich muß sagen, ich lernte sie schätzen.

Dann kam die Frage meiner Besoldung zur Sprache.

Die Sommerschule sollte zwei Monate dauern. Wir gingen darauf zum Schatzmeister und besprachen die Zahlungsfähigkeit der Gemeinde. Sie betrug 79 Dollar 50 Cents, und diese bot man mir als Gehalt.

Eines Tages besuchte ich dort eine Farm. Die beiden Töchter wollten gern Harmonium spielen lernen. Ich bot mich an, ihnen Stunden zu geben und ihnen wöchentlich einen Dollar dazu zu zahlen, wenn sie mir freie Beköstigung gäben.

In jenem Sommer habe ich mir 35 Dollar im Monat erspart. Lange, lange, nachdem ich in das Geschäftsleben eingetreten war, gelang es mir nicht, soviel zu sparen.

In dieser Gemeinde war ich wochentags als Lehrer und Sonntags als Pastor tätig. Täglich lernte ich mehr über die Menschen. Und das ist, wie die folgenden Kapitel zeigen werden, das Wertvollste, was ich gelernt habe.

Nach Ablauf des Sommers ging ich nach Chicago. Meine Mutter weilte dort zu Besuch bei Dr. Mills, der mich einlud, ebenfalls sein Gast zu sein. Der nächste Tag war ein Sonntag. Nachmittags besuchte uns unser Pastor. Er war krank und wollte am folgenden Tage einen längeren Urlaub antreten. Dabei erzählte er uns, wie schwer es ihm fiele, die Abendpredigt zu halten,

worauf meine Mutter vorschlug, daß ich die Predigt halten sollte, da ich doch Theologie studierte.

Ich fühlte, daß ich vor einer wichtigen Entscheidung stand. Immer mehr hatte ich mich von den strengen religiösen Ansichten meiner Mutter entfernt. Ganz genau wußte ich, daß sie nie mit mir übereinstimmen würde, wenn sie wüßte, wie ich wirklich war. Sie war sehr strenggläubig und glaubte an einen persönlichen Teufel, an die Hölle und an jedes Wunder der Bibel. Für sie war die Bibel eine Geschichte, die wörtlich genommen werden mußte, weil ihre Schreiber erleuchtet waren: Die Erde war in sechs Tagen geschaffen worden, Eva war aus Adams Rippe entstanden. Der aus dem Affenprozeß bekannte Prediger William Jennings Bryan wäre von meiner Mutter vergöttert worden.

Immer mehr hatte ich mich von ihren strenggläubigen Ansichten abgewandt, aber nie gewagt, es ihr zu bekennen. Ich hätte damit ihre schönsten Hoffnungen zerstört. Nun hatte ich im vergangenen Sommer eine Predigt ausgearbeitet, in der meine Ansichten über Religion geschildert wurden. Mir schwebten die harmlosen Freuden des Lebens vor, die man mir stets verwehrt hatte. Ich lehnte mich auf gegen das Feuer der Hölle, gegen die ewige Verdammnis unschuldiger Kinder, gegen das ganze übertrieben strenge Leben, so wie ich es von meiner Jugend auf kannte. Ich ging soweit, daß ich

die biblische Schöpfungsgeschichte und die Geschichte von Jonas und dem Walfisch anzweifelte.

Ich war entschlossen, diese Predigt an jenem Abend zu halten, ganz gleich, was kommen würde. Damals war ich achtzehn. Nie mehr habe ich gewagt, mich vor eine so große Entscheidung zu stellen. Ich wußte, daß meine Schulzeit beendet sei, wenn ich mich nicht für den Theologieberuf entscheiden würde. Ich war aber nach Chicago gekommen, um eine Entscheidung herbeizuführen, und diese Predigt sollte die Gelegenheit dazu bieten.

Nichts ist mir klarer im Gedächtnis geblieben als jener Abend auf der Kanzel. Es waren ungefähr 800 Zuhörer anwesend, die im Durchschnitt doppelt so alt waren als ich. In meiner Predigt wandte ich mich an niemanden als an meine Mutter. Ich wußte, der alte Prediger, der hinter mir saß, war ein Freund meiner Mutter. Seine strenggläubigen Ansichten stimmten mit den ihrigen überein. Deshalb fühlte ich mich als einen der schlimmsten Umstürzler. Nie in meinem Leben habe ich einer solch einstimmigen Ablehnung gegenübergestanden. Diese Predigt betrachte ich daher als die kühnste Tat meines Lebens.

Im Verlauf der Predigt wurde der Prediger unruhig. Das Gesicht meiner Mutter war ein Rätsel. Die Hörschaft schien entsetzt. Als ich meine Predigt beendet

hatte, gab der Pfarrer mit zitternder Stimme den Segen. Schweigend verließ die Gemeinde die Kirche. Keiner, weder Mann noch Frau, würdigte mich eines Grußes. Da wußte ich, daß ich aus der Herde, die ich führen sollte, ausgestoßen war.

Auf dem Heimwege redete meine Mutter kein Wort mit mir. Selbst während des ganzen Abends blieb sie stumm. Ich wußte deshalb, daß sich unsere Wege trennen würden. Am nächsten Tage bat sie mich, mit ihr in der Stadt zu essen. Während des Essens teilte sie mir mit, daß sie mich nicht länger als ihren Sohn betrachte. Auf weitere Äußerungen wartete ich nicht, sondern stand auf und ging auf die Straße. Damals habe ich mich für immer von der Predigerlaufbahn abgewandt.

Von da an war meine Mutter nicht mehr die gleiche zu mir. Meinen Abfall konnte sie mir nie vergeben. Nach jenem Tage sind wir nur selten zusammen gekommen. Zwar sah sie, daß ich in anderen Berufen erfolgreich war, doch hat sie darüber nie ein Wort mit mir gesprochen. Ich hatte ihre schönsten Hoffnungen zerstört. Hätte man mir aber die Propaganda ebenso wider gemacht wie die Religion, so würde ich mich auch von diesem Beruf abgewandt haben. Ich habe oft große Pläne aus ähnlichen Gründen aufgegeben, was eigentlich jeder tun sollte. Niemand erzielt Großes in einem Beruf, der ihm widerstrebt und in dem er keine

Befriedigung findet. Das Geschäftsleben ist für mich ein Spiel. Ich spiele es, als sei es ein Sport. Das ist der Grund, warum ich so viel in diesem Beruf gearbeitet habe und noch heute begeistert arbeite.

An diesem schicksalsschweren Tage in Chicago fühlte ich in meine Tasche und fand darin nur drei Dollar. Den Rest meiner Ersparnisse hatte ich in Michigan gelassen. Ich dachte an meinen Onkel, der in dem nahe gelegenen Springlake eine Obstfarm hatte. Da gerade Obsternte war, entschloß ich mich, dahin zu gehen, um beim Obstpflücken zu helfen.

Ich wanderte zum Hafen und fand dort verschiedene Schiffe aus Muskegon, die Holzladungen nach Chicago gebracht hatten. Mit dem Kapitän eines dieser Schiffe kam ich überein, mir als Küchenjunge die Überfahrt über den Michigansee zu verdienen. Von Muskegon wanderte ich zu Fuß nach Springlake und machte mit meinem Onkel ab, für ihn und andere Obst für einen Tagelohn von 1,25 Dollar zu pflücken. Dieser Verdienst und meine Ersparnisse als Schullehrer ergaben 100 Dollar. Nun gebrauchte ich aber 200 Dollar, um einen kaufmännischen Lehrkursus durchzumachen.

Mein Großvater, der im Hause meines Onkels wohnte, hatte meine Art zu arbeiten bewundert. Er nannte mich „Mister Unermüdlich“. Außer mir war ein gleichaltriger Vetter auf der Farm. Ich arbeitete täglich

16 Stunden, mein Vetter dagegen so wenig wie möglich. Dies bestimmte meinen Großvater, mir zu helfen. Seine ganzen Ersparnisse betrugen 100 Dollar, die er für sein Begräbnis gespart hatte. Diese Summe bot er mir unter der Bedingung an, daß ich zur gegebenen Zeit seine Begräbniskosten tragen sollte. Darauf ging ich ein und habe mein Versprechen treu gehalten.

Eine weitere wichtige Entscheidung in meiner Laufbahn! Mein Vetter und ich waren zwei Enkel im gleichen Alter. Soweit man es beurteilen konnte, waren wir gleich befähigt. Da ich aber ein Abtrünniger war, hatte man eine große Abneigung gegen mich. Nun hatte ich mir 100 Dollar erspart und war besonders fleißig. Mein Vetter dagegen hatte sich nichts erspart und zeigte nicht die geringste Lust zur Arbeit. Deshalb war ich derjenige, der die Unterstützung bekam, die nachher meinen ganzen Lebenslauf beeinflußte. Mein Vetter wurde Lokomotivheizer.

Auch später habe ich an manchem Wendepunkt meines Lebensweges immer wieder beobachten können: Wer spart und arbeitet, wird von den Männern bevorzugt, die unser Fortkommen begünstigen können. In vielen Fällen sind es diese Förderungen, die unser ganzes Leben beeinflussen.

Mit meinen 200 Dollar ging ich nach Grand Rapids und trat in die Handelsschule von Swensburg ein.

Es war eine sonderbare Schule. „Professor“ Swensburg schrieb eine schöne Handschrift. Mit dieser einzigen Befähigung unterrichtete er in den Handelsfächern. Genau genommen lehrte er uns nichts. Sein ganzes Können bestand in einer schönen Handschrift. Die Zeit, die wir dort zubrachten — volle sechs Monate —, hätten wir gerade so gut in einer Universität mit dem Studium von toten Sprachen verbringen können. Wir sollten unsere Prüfung als Buchhalter bestehen. Aber alles, was wir von der Buchführung lernten, war das Schreiben von steifbeinigen Zahlen.

Der eigentliche Lehrer war ein Mann namens Welton. Wir nannten ihn „Professor“ Welton. Er starb als Schuldiener. Seine Art zu lehren bestand darin, uns unsere ganze Bedeutungslosigkeit vor Augen zu führen. Seine Sätze waren voll beißenden Spottes. Er liebte es, uns mit Buchstabieraufgaben zu quälen, die ungewöhnliche Worte enthielten und die niemand kannte. Er wollte uns damit zeigen, wie hoffnungslos wir für unseren Beruf seien. Einst führte er das Wort „charivari“ in einem Satze an. Keiner von uns Jungen konnte es buchstabieren. Er trug uns auf, es im Wörterbuch zu suchen, damit wir es am nächsten Morgen wußten. Keiner von uns konnte es aber finden, und das wußte er. Wir suchten die ersten drei Buchstaben des unregelmäßig ausgesprochenen Wortes unter sha (scha) anstatt

unter cha (tscha), ohne zu wissen, daß charivari im Englischen anders ausgesprochen wird. So fand er einen Grund, uns Dummköpfe zu verspotten.

„Professor“ Swensburg hielt uns des Morgens einen Vortrag. Er hatte sich zum Ziel gesetzt, unsere Unterwürfigkeit auszubilden. Vielleicht ist sie wichtig für einen Buchhalter, der auf einem hochbeinigen Kontorschemel alt werden will. Und ich glaube, daß er dabei recht hatte. Um unser Selbstgefühl zu brechen, erzählte er uns, daß uns nach bestandenem Examen Stellungen mit einem Wochenlohn von 4,50 Dollar offen ständen. Kein Wort der Aufklärung kam von seinen Lippen, keinerlei Ermunterung. Nichts wie Spott und Hohn goß er in herablassendster Weise auf uns Schüler. Und dennoch schätzte er uns richtig ein. Jeder, der einem Schüler Swensburg's mehr als 4,50 Dollar bezahlt hat, hat ihn zu hoch bezahlt.

Die Schulzeit ging bald zu Ende und damit meine Ersparnisse. Ich dachte daran, wieder auf die Farm zurückzugehen. Doch eines Morgens zeigte „Professor“ Swensburg uns eine Postkarte und benutzte sie als Lehrgegenstand.

Er sagte uns: „Jungens, ich habe euch schon oft gesagt, daß euch einmal Stellungen offen stehen für 4,50 Dollar Wochenlohn. Hier habe ich den Beweis dafür. Wie ihr seht, auf einer gewöhnlichen Postkarte, nicht

in einem Briefe, denn man will Porto sparen. Ein Geschäftsmann in Grande Rapids schreibt mir, daß er eine Buchhalterstelle für 4,50 Dollar Wochenlohn für einen von euch frei hat, und er bittet mich, ihm einen Bewerber zuzusenden. Bewerbt euch aber nicht alle auf einmal. Derjenige unter euch, der diese Stelle haben will, möge nach der Schule in mein Büro kommen; ich werde ihm dann Namen und Adresse geben.“

Die anderen Jungen lachten. Für sie war es nur ein neuer Scherz. Ich aber suchte in die Nähe der Tür zu kommen, und als unser „Professor“ seinen Vortrag beendet hatte und die Treppe hinab ging, folgte ich ihm auf dem Fuße.

Er gab mir einen Brief an E. G. Stutley, und ich ging gleich hin, um ihn aufzusuchen. Er war Teilhaber der „Grand Rapids Filzschuh-Gesellschaft“. Der junge Mann, der bisher die Bücher geführt hatte, war zum Betriebsleiter befördert worden. Wenn er mich für befähigt hielt, könnte ich seine frühere Stellung einnehmen.

Ich suchte ihn auf und erhielt die Stellung. Die Buchhaltung galt als etwas Nebensächliches. Ich mußte den Fußboden schrubben, die Fenster putzen und als Laufjunge arbeiten. Die Hauptbedingung war, daß ich nie eine Jacke tragen durfte.

Der Betriebsleiter war nämlich sehr demokratisch. Er wollte keine Stutzer um sich herum haben. Im Büro und auf meinen Gängen in die Stadt mußte ich stets in Hemdsärmeln erscheinen. Für diese Anstellung war ich geeignet, denn ich besaß noch zwei Hemden.

Dann war die Frage zu lösen, wie ich für 4,50 Dollar Wochenlohn meinen Unterhalt bestreiten könnte. Ich fand ein kleines Zimmer bei einer Witwe, die gerne Schutz im Hause hatte. Dieses Zimmer kostete einen Dollar in der Woche. In einem kleinen Speisehaus, das über einer Kolonialwarenhandlung lag, gab ein unansehnlicher Mann unansehnliche Mahlzeiten für 2½ Dollar die Woche ab. Das ging über meine Verhältnisse hinaus, mußte ich doch auch für meine Wäsche sorgen. Daher kam ich mit ihm überein, daß ich zwei Mahlzeiten überschlug und dann nur 2,25 Dollar zu zahlen brauchte.

Ich war jung, regsam, daher ewig hungrig. Stets war die große Frage, welche Mahlzeiten ich überschlagen sollte. Ich versuchte es mit dem Frühstück, aber des Morgens war ich halb verhungert. Ich versuchte es mit dem Mittagessen, aber dann war der ganze Nachmittag verdorben. Als einziger Ausweg blieb mir, des Abends im Laufschrift an dem Speisehaus vorbeizurennen und mich dann sofort ins Bett zu legen. Mein Heimweg führte aber an meinem Kosthaus vorbei, wo der Geruch

der Mahlzeiten mich in Versuchung brachte, meine Hemdsärmel zu vergessen, die eine so große Bedeutung für meine Stellung hatten. Das klingt bedauernswert, aber dieses Leben bedeutete einen großen Fortschritt gegenüber meinem früheren Leben im Holzfällerlager. Ich hatte jetzt ein Bett für mich allein, anstatt mit Rotenarbeitern auf dem Heuboden zu schlafen.

Solange wie wir vorankommen, empfinden wir nichts als eine Härte. Sobald es aber abwärts geht, und sei es nur von einem Marmoralast in einen bescheideneren Palast, so empfinden wir dies schon unangenehm.

Die Besitzer der Filzschuh-Gesellschaft waren führende Geschäftsleute in Grand Rapids. Unsere Waren fanden nur in den Wintermonaten Absatz, daher mußten wir im Sommer Geld borgen. Die Inhaber traten für das Geliehene persönlich ein. Es gehörte nun zu meinen Pflichten, diese Herren aufzusuchen, um ihre Genehmigung einzuholen. Auf diese Weise kam ich mit M. R. Bissel, dem Begründer der Bissel-Teppichkehrer-Company zusammen. Er war ein angenehmer Mensch und schien mir der Mann zu sein, der mir zu einem höheren Gehalt verhelfen könnte.

Eines Tages redete ich ihn auf dem Wege zum Mittagessen an. Ich schilderte ihm die Schwierigkeiten eines jungen Mannes, der mit 4½ Dollar Wochenlohn auskommen mußte. Dabei hatte ich es gar nicht nötig

zu übertreiben. Ich erzählte ihm auch, warum ich zwei Mahlzeiten in der Woche überschlagen mußte. Vor allem schilderte ich ihm mein Verlangen nach Apfelpastete (ein amerikanisches Nationalgericht). Ich kannte eine Speisewirtschaft, wo man zum Essen regelmäßig Pasteten bekam. Aber dort mußte man wöchentlich 3,50 Dollar bezahlen. Es war nun zu jener Zeit mein größter Wunsch, diese Pasteten zu bekommen.

Von Bissel lernte ich eine andere Eigenart der Menschennatur. Mein Kämpfen, meine Arbeit, meine Armut machte keinen Eindruck auf ihn. Er hatte das selbst gut gekannt und war überzeugt, das sei für einen jungen Mann gut. Aber er aß selbst gern Apfelkuchen und hatte ihn noch nie zu entbehren brauchen. Er lud mich daher ein, mit ihm nach Hause zu kommen, um wieder einmal mein Lieblingsgericht zu essen. Dann sorgte er dafür, daß mein Wochenlohn auf 6 Dollar erhöht wurde, damit ich jeden Tag Apfelpasteten essen könnte.

Viertes Kapitel

Mein Eintritt in die Propaganda

Meine Begegnung mit Bissel führte zu häufigen Zusammenkünften. Bald begann die kalte Jahreszeit, in der ich mit Arbeiten überhäuft war.

„Ich habe gehört, daß Sie tüchtig arbeiten müssen,“ sagte Herr Bissel eines Tages zu mir. Ich antwortete ihm: „Ich habe allen Grund hart zu arbeiten, gibt es doch so viele stille Monate, in denen so wenig zu tun ist.“

Er forschte nun weiter und erfuhr bei dieser Gelegenheit, daß ich mein Büro um zwei Uhr morgens verließ und um acht wieder zur Stelle war. Wie alle großen Männer, die ich gekannt habe, war er ein außergewöhnlicher Arbeiter. Er leistete die Durchschnittsarbeit von Dreien. Daher stellte mich meine Arbeitszeit bei ihm in ein gutes Licht, und er bot mir eine Stellung in seinem Büro an.

Beim Beginn unserer Laufbahn können wir kaum auf Grund unserer Erfolge beurteilt werden. Oberflächliche Leute beurteilen uns nach dem Gefühl, aber das sind nicht die Männer, an die wir uns binden sollten. Große Männer beurteilen uns nach unserer Liebe

zur Arbeit, der Grundlage für den Erfolg. Sie stellen uns für die Arbeit an, und unsere Fähigkeit zu arbeiten gilt für sie mehr als alles andere.

Im Februar trat ich bei der Bissel-Teppichkehrer-Company als Buchhalter mit 40 Dollar Monatsgehalt ein. Im November bekam ich bereits 75 Dollar. Ich war damals erster Buchhalter, mehr konnte ich nicht werden.

Nun machte ich mir folgendes klar: Ein Buchhalter verrichtet unproduktive Arbeiten. In jedem Geschäft ist man aber bestrebt, die Ausgaben für solche Arbeiten niedrig zu halten. Ich würde niemals mehr verdienen als ein anderer, der die gleiche Arbeit verrichten könnte. Hohe Gehälter zahlt man dagegen den Verkäufern, also den Männern, die die Aufträge hereinholen oder den Leuten im Betriebe, die die Selbstkosten verringern. Sie können Verdienste nachweisen, und daher einen angemessenen Anteil verlangen. Ich sah den Unterschied zwischen der produktiven und der unproduktiven Seite eines Geschäfts und war entschlossen, mich aus dem Unkostenkonto herauszuarbeiten.

Um diese Zeit brachte unser Betriebsdirektor uns ein Flugblatt von John E. Powers. Powers war Bahnbrecher und Führer in der Propaganda. Er hatte die Anzeigen für John Wanamaker, das berühmte Warenhaus in Philadelphia, geschrieben, und eine vollständig neue

Auffassung über Propaganda geschaffen. Er sagte die Wahrheit, aber er sagte sie in einer eigenartigen, fesselnden Weise. Wanamaker zahlte Powers 12 000 Dollar im Jahr, was in jenen Jahren ein fabelhaftes Gehalt war. Er war das Vorbild aller auf dem Gebiet der Propaganda Vorwärtstrebenden. Das gilt selbst bis auf den heutigen Tag, denn die Grundsätze, für die Powers eintrat, haben noch heute Geltung.

Powers hatte Wanamaker verlassen, um sich selbstständig zu machen. Unser Vertreter für die Oststaaten, Thomas W. Williams, war einer seiner Verehrer. Er hatte mir viel über Powers und die dramatische Art seiner Propaganda erzählt.

Damals trug sich ein Vorfall, dessen ich mich entsinne, in Pittsburg zu. Ein Bekleidungsgeschäft stand vor dem Zusammenbruch. Die Inhaber beriefen Powers, und er übersah die Lage mit einem Blick. Er sagte: „Hier gibt's nur einen Ausweg. Sagen Sie die Wahrheit. Sagen Sie den Leuten, daß Sie bankrott sind und daß Ihre einzige Rettung in großen und sofortigen Verkäufen liegt.“

Die Besitzer antworteten, daß ihnen bei einer solchen Ankündigung jeder Gläubiger auf den Hals rücken würde.

Powers erwiderte: „Das schadet nichts. Entweder sagen Sie die Wahrheit oder ich gehe.“

Am nächsten Tage erschien eine Anzeige etwa folgenden Inhalts:

„Wir sind bankrott! Wir schulden 125 000 Dollar mehr als wir bezahlen können! Diese Ankündigung wird uns alle Gläubiger auf den Hals hetzen. Aber wenn Sie morgen kommen und kaufen, werden wir genügend Geld haben, sie bezahlen zu können. Kommen Sie nicht, so werden wir an die Wand gedrückt. Hier sind die Preise, die wir Ihnen anbieten, um dieser Lage zu begegnen.“

Wahrheit war in jenen Zeiten in der Propaganda so selten, daß diese Bekanntmachung Tagesgespräch wurde. Die Leute kamen zu Tausenden, um zu kaufen, und das Geschäft war gerettet.

Ein andermal sollte er Regenmäntel anzeigen, die man nicht los werden konnte.

„Was ist damit los?“ fragte Powers.

Der Verkäufer antwortete: „Unter uns gesagt, es ist Schund. Natürlich kann man so etwas nicht in den Anzeigen sagen. Es ist regelrechte Schundware.“

Am nächsten Tage erschien eine Anzeige folgenden Wortlauts:

„Wir bieten zwölfhundert Regenmäntel an! Es ist Schundware, fast wertlos, aber immerhin noch so viel wert, wie wir dafür verlangen. Kommen Sie und sehen

Sie sich die Mäntel selbst an. Finden Sie, daß sie so viel wert sind, wie wir dafür verlangen, so kaufen Sie!“

Wutschnaubend eilte der Geschäftsmann zu Powers. „Was soll das heißen, unsere Regenmäntel als Schundware zu bezeichnen,“ schrie er. „Wie können wir jetzt hoffen, sie je zu verkaufen?“

„Das ist doch genau das, was Sie mir gesagt haben,“ antwortete Powers. „Ich sage den Leuten doch nur die Wahrheit.“

Aber ehe der Geschäftsmann sich beruhigt hatte, waren alle Regenmäntel verkauft.

Damals stand Powers auf der Höhe seines Ruhmes. Auf Veranlassung von Mr. Williams unterbreitete er der Bissel-Teppichkehrer-Company ein auf gewöhnlichem Packpapier geschriebenes Flugblatt. Es war eine Eigentümlichkeit Powers', daß er die Idee nie durch Nebensächlichkeiten beschränken ließ. Ich erinnere mich noch sehr gut des ersten Satzes: „Ein Teppichfeger — wenn Sie den rechten bekommen — Sie könnten gerade so gut ohne Streichhölzer fertig werden.“

Aber er verstand nichts von Teppichkehrern. Er kannte keine unserer Absatzfragen. Er hatte keine Minute darüber nachgedacht, warum sich eine Frau einen Teppichkehrer wünschen sollte.

„Dieses Flugblatt,“ sagte ich, „wird niemals Teppichkehrer verkaufen. Es steht kein Wort in diesem Flug-

blatt, was eine Frau veranlassen könnte, ihn zu kaufen. Lassen Sie mich doch einmal einen Versuch machen. In drei Tagen werde ich Ihnen einen Prospekt schreiben, der den Wettbewerb mit diesem Flugblatt aufnimmt und sich vor allem auf Kenntnisse unserer Absatzfragen stützt.“

Man lächelte mitleidig, aber schließlich stimmte man meinem Vorschlag zu.

In den folgenden Nächten schlief ich überhaupt nicht. Am dritten Tage überreichte ich ein Flugblatt, das dazu führte, daß sich alle gegen Powers entschieden. Er verklagte uns auf Honorarzahlung, aber mit Hilfe meines Flugblattes gewannen wir den Prozeß.

Das Teppich-Kehrmaschinen-Geschäft steckte damals in den Kinderschuhen. Kehrer wurden nur wenig gebraucht. Der Umsatz war gering. Ich bat um die Erlaubnis, den Absatz mit Hilfe meines Flugblattes zu erhöhen. Weihnachten stand vor der Tür. Auf meinen abendlichen Spaziergängen kam mir nun der Gedanke, einen Teppichkehrer als Weihnachtsgeschenk anzubieten. Bis dahin war das noch nie geschehen. Ich entwarf einen Ständer zum Ausstellen, ebenso Plakate für die Schaufenster mit der Aufschrift „Die Königin der Weihnachtsgeschenke“. Damit ging ich zu unserem Direktor und bat um die Erlaubnis, Aufträge durch die Post hereinzuholen.

Er lachte mich aus, denn er war früher selbst Reisender gewesen, genau wie die anderen Direktoren, und sagte: „Gehen Sie doch einmal selbst auf die Reise und verkaufen Sie Teppichkehrer. Wohin Sie auch kommen werden, werden Sie die Kehrmaschinen mit Staub bedeckt finden, und Händler, die sie am liebsten verschenken möchten, um sie los zu werden. Wollen Sie einen Posten davon verkaufen, so werden Sie es nur fertig bringen, wenn Sie ihn mit dem Revolver aufnötigen, denn den Händler müssen Sie förmlich zwingen, einen Bestellzettel zu unterschreiben. Wenn Sie mir aber davon reden, diesen Leuten Teppichkehrer mit Hilfe von Briefen zu verkaufen, so habe ich dafür nur ein mitleidiges Lächeln.“

Mein Flugblatt hatte aber dennoch seine Achtung gewonnen. Schließlich gab er seine Einwilligung, daß ich einen Versuch mit einigen Tausend machen konnte. Ich schrieb daher den Händlern und erzählte ihnen etwas über unsere Ausstellungsstände und Schaufensterplakate. Beide bot ich kostenlos für Weihnachten an, nicht als ein Geschenk, sondern als eine Belohnung. Weder damals noch zu irgend einer anderen Zeit habe ich die Menschen gebeten, etwas zu kaufen. Ein solches Anbieten ist zwecklos. Ich bot lediglich einen Dienst an. Ich bat nur um die schriftliche Einwilligung des Händlers, die Teppichkehrmaschinen auf den Stän-

dern und mit den Plakaten, die ich lieferte, auszustellen. Damit erreichte ich, daß er mich darum bat.

So versandte ich etwa 5000 Briefe. Sie brachten uns die ersten tausend Bestellungen. Es waren die ersten Bestellungen, die wir mit Hilfe von Werbebriefen bekamen. Das war der erste Erfolg einer neuen Idee, die mich aus dem Unkostenkonto in das Konto der Geldverdiener brachte.

Selbst dann noch wagte ich es nicht, das Gebiet zu betreten, wo Aufträge hereingeholt wurden, ohne einen Rückhalt zu haben. Diese Vorsicht hatte ich von meiner Mutter geerbt. Deswegen arbeitete ich tagsüber an diesen neuen Wagnissen, des Nachts aber als Buchhalter. Das führte ich lange Zeit durch. Selten verließ ich das Büro vor Mitternacht und sehr oft erst um zwei Uhr morgens.

Als Junge hatte ich einmal Forstwissenschaft studiert, Muster aller Holzarten unserer Gegend gesammelt und mit anderen Jungen ausgetauscht. So sammelte ich zahlreiche merkwürdige Holzarten. Diese kleine Liebhaberei gab die Veranlassung zu meinem nächsten Verkaufsunternehmen.

Mir kam nämlich der Gedanke, die Bissel-Teppich-Kehrmaschinen in verschiedenen Holzarten anzubieten. War schon mein Weihnachtsvorschlag ausgelacht worden, so erregte diese Idee geradezu Mitleid. Den

noch bat ich darum, die Kehrmaschinen in zwölf verschiedenen Holzarten zu bauen, so daß jedes Dutzend eine dieser Holzarten enthielt. Sie sollten vom weißesten Ahorn bis zum dunkelsten Walnußholz und in allen Zwischenfarben hergestellt werden. Dieser Vorschlag erregte regelrechten Widerspruch. Wie ich bereits sagte, waren alle Direktoren unserer Gesellschaft ehemalige Verkäufer. Einer von ihnen hatte wichtige Neuerungen erfunden und besaß daher einen ziemlichen Einfluß.

Er sagte: „Warum sagen Sie nichts über die Wirkung der Besen, über unsere patentierte Reinigungsvorrichtung, über unsere Graphitlager und die anderen Verbesserungen, die ich eingeführt habe?“

„Ich habe zu Frauen zu reden,“ antwortete ich, „nicht zu Mechanikern. Ich muß mit ihnen über Dinge reden, die sie verstehen und schätzen können.“

Schließlich willigte man ein, um mir entgegen zu kommen. Seit es mir gelungen war — was unmöglich schien —, Teppichkehrer mit Hilfe von Briefen zu verkaufen, konnte man mir nicht alles abschlagen. Sie waren bereit, zweihundertfünfzigtausend Teppichkehrer in zwölf verschiedenen Holzarten für meine Zwecke herzustellen.

Während die Teppichkehrer angefertigt wurden,

entwarf ich meine Pläne. Ich schrieb den Händlern ungefähr folgendermaßen:

„Bissel's Teppichkehrer werden heute in zwölf verschiedenen Holzarten je Dutzend angeboten, und zwar in den zwölf feinsten Holzarten der Welt. Wir liefern dazu kostenlos Ausstellungsstände. Außerdem werden Flugblätter, wie das beigefügte Muster, geliefert, in denen diese zwölf Holzarten beschrieben sind. Die Kehrer werden nie mehr auf diese Weise angeboten werden. Wir geben sie nur unter der Bedingung ab, daß der beigefügte Vertrag unterschrieben wird. Danach müssen Sie die Kehrer so lange ausstellen, bis sie verkauft sind, und zwar auf unseren Ständern und mit unseren Plakaten. Die Flugblätter müssen drei Wochen lang jedem Paket, das Ihren Laden verläßt, beigefügt werden.“

Ich bot damit ein Vorrecht an, drängte mich also nicht auf. Ich kam als Gebender, nicht als Verkäufer. Das hatte zur Folge, daß der ganze Vorrat von zweihundertfünfzigtausend Teppichkehrern innerhalb von drei Wochen verkauft war.

Hier wollen wir einen Augenblick verweilen. Dies war mein Eintritt in die Propaganda. Es war mein erster Erfolg. Er gründete sich darauf, den Menschen nichts aufzudrängen, sondern ihnen gefällig zu sein. Alles was ich später getan habe, stützt sich hierauf. Da-

durch verkaufte ich nicht nur an die Händler, sondern auch an die Verbraucher. Der Verbrauch von Teppichkehrern stieg gewaltig. Bissels-Teppichkehrer errangen eine Vormachtstellung, die sie bis auf den heutigen Tag behauptet haben.

Andere werden sagen: „Das läßt sich in meinem Geschäft nicht durchführen, mein Artikel ist ganz anders.“ Selbstverständlich ist er anders, aber aller Wahrscheinlichkeit nach bietet er tausend Vorzüge mehr. Kein anderes Erzeugnis ist nämlich schwerer zu verkaufen als in jenen Jahren ein Teppichkehrer.

Mein Erfolg mit den zwölf Holzarten brachte mir großes Ansehen. Ich suchte darauf nach anderen Verkaufsideen. So fuhr ich nach Chicago und sah dort, wie ein Pullmannwagen in Rotholz ausgeführt wurde. Es war ein wunderschönes Holz. Ich ging darauf zur Pullmannfabrik und bat dort, mir den Namen des Holzes zu nennen. Man sagte mir, daß das Holz aus Indien käme und daß die Wälder der britischen Regierung gehörten, ferner daß das Holz von Sträflingen gefällt und mit Elefanten bis an den Ganges gebracht würde. Rotholz wäre schwerer als Wasser. Deshalb müßte man an beide Seiten des Stammes leichtere Hölzer binden, um es auf dem Wasserwege befördern zu können.

Das brachte mich auf eine Idee. Ich konnte Bilder bringen von Regierungsforsten, Sträflingen, Elefanten

und dem Ganges. Auf dem Heimweg schwebten mir diese Bilder als Anpreisungsmittel vor.

Am nächsten Morgen wurde ich aber in Grand Rapids wieder in die rauhe Wirklichkeit zurückversetzt. Meine Vorgesetzten hatten nicht das geringste Verständnis für Regierungsforsten, Rajas und Elefanten; hatten sie doch inzwischen eine neue Reinigungsklappe für den Teppichkehrer erfunden.

Ich stritt mich lang mit ihnen herum und bat sie, doch eine Ladung Rotholz zu bestellen. Aber sie lachten mich aus. Immer wieder kamen sie mit ihren Einwendungen, daß die Verbraucher von Teppichkehrern kein Holz kauften, sondern daß sie einen gut kehrenden Besen, eine bequeme Reinigungsklappe, reine Borsten usw. wünschten. Welch' ein Unsinn! Gerade so gut könnte man versuchen, einem Eskimo die Einsteintheorie zu erklären. Meine Erfolge hatten mir jedoch ein gewisses Ansehen gegeben, und es gelang mir schließlich, unsere Leute dahin zu bringen, die gewünschte Holzladung zu bestellen.

Bis zur Ankunft des Holzes bereitete ich meinen Propagandafeldzug vor. Ich ließ scharlachrote Briefe anfertigen, ebenso scharlachrote Briefumschläge. Die Adressen wurden mit weißer Tinte geschrieben. Ich ließ zwei Millionen Prospekte drucken mit scharlachroten Umschlägen und dem Kopf eines Rajas auf der

Vorderseite. Das Flugblatt enthielt eine Erzählung, durch die ich die Neugierde erweckte, um Frauen dazu zu bringen, sich das Holz anzusehen. Es gibt nichts, was auf den Menschen einen größeren Einfluß ausübt als die Neugier. In Bildern zeigte ich die Wälder, die Sträflinge, die Elefanten, den Ganges und die Pullmannswagen. Hunderttausend Briefe ließ ich ferner drucken, um dieses Rotholz den Händlern anzubieten.

Nach einigen Wochen kam das Holz in Form von roh behauenen Stämmen an. Ein paar Stunden später stand unser Betriebsleiter Johnson mit Tränen in den Augen vor mir.

„Wir haben versucht, das Holz zu sägen,“ sagte er, „aber die Säge zersprang. Das Holz ist hart wie Eisen. Es läßt sich nicht schneiden. Die ganze Ladung können wir wegwerfen.“

„Ach was,“ sagte ich zu ihm, „nicht den Kopf verlieren, Johnson. Jeder von uns hat schwierige Fragen zu lösen. Mir hat man gesagt, man könnte keine Teppichkehrer durch Briefe verkaufen, und ich habe es dennoch fertig gebracht. Sie, als Fachmann, dürfen nicht versagen.“

Er zersägte darauf die Blöcke mit einer gewöhnlichen Zimmermannssäge. Dann kam er mit der neuen Klage, es ließe sich kein Nagel in das Holz treiben, er

könne daher unmöglich Teppichkehrer daraus herstellen.

„Johnson, Sie fallen mir auf die Nerven. Hier, setzen Sie sich an meinen Tisch und versuchen Sie einmal Teppichkehrer zu verkaufen, dann werde ich sie schon herstellen. Bohren Sie doch Löcher für die Nägel.

Ein Sturm war aber im Anzuge. Die Fabrikation war zum Stillstand gekommen, die Kosten stiegen, deshalb durfte ich nur drei Rotholz-Kehrmaschinen in jedem Dutzend anbieten, die übrigen nur in der gewöhnlichen Ausführung.

Bald waren die Vorbereitungen soweit gediehen, daß die Briefe abgesandt werden konnten. Darin hielt ich die Händler nicht an, meine Teppichkehrer zu kaufen, sondern bot nur das **V o r r e c h t** des Kaufens an. Drei Rotholz-Kehrer würden in jedem Dutzend geliefert, falls die Aufträge sofort einliefen. Der Händler könnte sie zu einem beliebigen Preise verkaufen. Aber nie würde er diese Rotholz-Teppichkehrer noch einmal bekommen können. Als einzige Bedingung stellten wir, daß der Händler den beigefügten Vertrag unterschrieb. Danach mußte er die Teppichkehrer und Plakate so lange ausstellen, bis alle Kehrer verkauft waren. Außerdem mußte er unser scharlachrotes Flugblatt allen Paketen beilegen, die seinen Laden innerhalb von drei Wochen verließen. Auf diese Weise gelang es mir wie-

der, den Händler dahin zu bringen, daß er an uns herantrat.

Der Erfolg war überwältigend. Die Bissel-Teppichkehrer-Company verdiente in den nächsten sechs Wochen mehr Geld als in irgend einem vorausgegangenen Jahre. Die Anzahl der Händler, die jetzt Teppichkehrer führten, war bedeutend vergrößert worden. Sie hatten die Hausfrauen für einen Gegenstand gewonnen, für den bis dahin nur ein beschränkter Bedarf bestand.

Nach diesem Erfolg wandte ich mich von der Buchhaltung ab und widmete meine ganze Zeit dem Verkauf. Mit meinen Drucksachenbriefen verkaufte ich mehr Teppichkehrer als 14 Reisende zusammen. Die Reisenden dagegen erhöhten ihren Umsatz mit Hilfe der neuen Verkaufspunkte, die ich für sie gefunden hatte. So erreichte die Bissel-Teppichkehrer-Company die Stellung, die sie bis heute innegehalten hat. Sie deckte bald 95 Prozent des gesamten Bedarfes an diesen Maschinen. Die Händler warben für die Teppichkehrer und die Nachfrage stieg und stieg, bis die Bissel-Company, soviel ich weiß, das reichste Unternehmen in Grand Rapids wurde.

Meine Aufgabe war nun, jedes Jahr drei neue Verkaufspunkte zu finden. Alle bezogen sich auf die Aufmachung und auf die Holzarten. Einmal lernte ich einen Fachmann kennen, der Furnierholz in einer besonderen

Weise färben konnte. Das Färbemittel wurde auf der Unterseite des Furniers angebracht. Da, wo die Faser aufrecht stand, drang die Farbe in das Holz ein, wobei eine eigenartig schöne Maserung entstand. Diesem neuartigen Holz gab ich einen besonderen Namen und fügte meinen Briefen Muster bei.

Ein andermal bot ich den Händlern drei vergoldete Teppichkehrer in jedem Dutzend an. Es waren genau dieselben, die wir auf der Weltausstellung in Chicago ausgestellt hatten. Auf diese Weise brachte ich tausende Ausstellungsmodelle in die Schaufenster des ganzen Landes.


In zwei oder drei Jahren jedoch erschienen meine Einfälle erschöpft. Auch das Erfinden von neuen Aufmachungen für Teppichkehrer hat einmal ein Ende. Es wurde schwieriger und schwieriger, neue Ideen zu erlangen. Ich fühlte mich am Ende meiner Kenntnisse und sah mich daher nach einem größeren Arbeitsgebiet um.

Gerade zu dieser Zeit bot mir Lord & Thomas aus Chicago, die berühmte Reklame-Agentur, eine Stellung an. Ihr Fachmann für Anzeigenpläne, Carl Greig, war ausgeschieden. Lord & Thomas, die meine Verkaufspläne für Teppichkehrer genau verfolgt hatten, boten mir diesen Posten an. Das Gehalt war bedeutend höher als das in Grand Rapids. Ich teilte meinen Vorgesetz-

ten mit, daß ich beabsichtigte, die angebotene Stellung anzunehmen. Sie riefen darauf sofort eine Vorstandssitzung zusammen.

Jeder dieser Herren war einst mein erbitterter Gegner gewesen, jeder einzelne hatte meine Vorschläge bis aufs äußerste bekämpft. Nie hatten sie aufgehört, meine Idee, bei einer Teppichkehrmaschine lediglich über Holz zu sprechen, lächerlich zu machen. Aber einstimmig erklärten sie, mir das gleiche Gehalt wie Lord & Thomas zu geben. Ich blieb daher.

Dennoch fühlte ich, daß es nur ein vorübergehender Entschluß sein konnte. Ich verspürte den Drang nach einem größeren Arbeitsgebiet, und das Angebot aus Chicago hatte meinen Ehrgeiz noch gestärkt. Bald wurde mir aber ein neues und größeres Angebot gemacht, und ich kündigte.



Fünftes Kapitel

Größere Arbeitsgebiete

Jetzt näherte ich mich einem verhängnisvollen Abschnitt meines Lebens. In Grand Rapids war ich fast bis an das Ende meiner Kenntnisse gekommen. Das Angebot von Lord & Thomas gab mir jetzt größere Anerkennung. Der Ehrgeiz wurde in mir wach, ebenso mein schottisches Blut. Ich wollte höher hinaus.

In Grand Rapids hatte ich mir ein Haus gebaut. Dort hatte ich meine Freunde und war angesehen. In dem größeren Arbeitsgebiete, das mir vorschwebte, würde ich freilich alle diese Annehmlichkeiten, die ich so liebte, entbehren müssen. Vielleicht hatte ich recht mit meinen Wünschen, denn ein wenig Ehrgeiz wird überall geachtet. Später bin ich oft nach Grand Rapids zurückgekommen und habe meine alten Bekannten, die dort geblieben waren, beneidet. Sie lebten ein friedliches, ruhiges Leben. An sie wurden keine größeren Ansprüche gestellt. Sie waren mit ihren Erfolgen zufrieden. Wenn ich auf mein bewegtes Leben zurückblicke, so habe ich dabei keine Freuden gefunden, die sie entbehrt hätten. Ruhm ward mir zuteil, aber ich

hatte keine Freude daran. Auch verdiente ich viel Geld, habe aber nie besonderes Vergnügen daran gehabt, es auszugeben. Meine ganze Veranlagung wies auf ein ruhiges, beschauliches Leben hin. Selbst diese Geschichte schreibe ich in einem Garten in der Nähe von Grand Rapids, wohin die Heimatliebe mich wieder zurückgetrieben hat. Wenn ich hier mit meinen alten Freunden zusammentreffe, so ist es schwer für mich zu entscheiden, wer von uns das bessere Teil erwählt hat.

Swift & Co., Großschlächtereie in Chicago, suchten damals einen Reklamechef. Ich wußte, daß ihr Kapital etwa 15 Millionen Dollar betrug. Ich forschte weiter und erfuhr, daß sie ungefähr 300 000 Dollar im Jahr für Propaganda ausgeben wollten. Mit dieser Summe zählten sie damals zu den größten Anzeigenden. Diese Stellung bot mir zehnmal mehr Aussichten als die bei Bissel. So entschloß ich mich, diese Stellung in Chicago zu gewinnen. Zweifellos war ich für diesen Posten befähigt. In meinem bisherigen Gebiet war ich König gewesen und hätte nie geträumt, daß andere Potentaten mich wie einen Sklaven behandeln würden.

Ich fuhr nach Chicago, begab mich in das Viertel der Großschlächtereien und wurde an einen Herrn Rich verwiesen. Er war der Leiter der Margarine-Abteilung und hatte seine Firma dazu bewogen, Propaganda zu machen.

„Herr Rich,“ sagte ich, „ich bin hierher gekommen, um die ausgeschriebene Stellung zu erhalten.“

Er lächelte wohlwollend und fragte nach Namen und Adresse. Diese schrieb er auf einen Bogen, auf dem schon viele Namen standen.

„Was bedeuten alle diese Namen?“ fragte ich.

„Ach, das sind andere Bewerber,“ sagte Rich, „105 haben sich schon gemeldet, Sie sind der hundertsechste.“

Ich war erstaunt. 106 Leute fühlten sich fähig für diesen schwierigen Posten. Was für eine Anmaßung!

Ich wandte mich an Mr. Rich und sagte ihm: „Ich bin hierhergekommen, um festzustellen, was für ein Ansehen ich in der Propaganda genieße. Ich habe diese Stellung nicht gewünscht. Mein Herz ist in Grand Rapids, und ich fühle, daß dort mein Glück liegt. Aber ich fasse diese 105 als eine Herausforderung auf. Ich werde Ihnen beweisen, daß keiner für den Posten geeigneter ist als ich.“

Mr. Rich lächelte und sagte: „Tun Sie das, Gott segne Sie. Wir warten darauf, überzeugt zu werden.“ Und nach einer kurzen Unterredung entließ er mich.

Ich kannte alle führenden Reklame-Agenturen Chicagos. Waren sie doch zu mir gekommen, um Anzeigenaufträge zu erhalten. Ich benutzte daher den Nachmittag, um jede einzelne aufzusuchen und ihnen zu

sagen: „Bitte, schreiben Sie noch heute an Mr. Rich bei Swift & Co., Chicago, und sagen Sie ihm, was sie über Claude Hopkins denken.“ Alle versprachen es mir, und ich wußte, daß manche von ihnen über mich sehr Schmeichelhaftes schreiben würden. Abends kehrte ich nach Grand Rapids zurück.

In den letzten Wochen war ich von der Handelskammer beauftragt worden, eine Geschichte von Grand Rapids zu schreiben. Die Mitglieder der Handelskammer waren entzückt über mein Buch, durch das ich in Berührung mit den führenden Geschäftsleuten gekommen war. Am nächsten Morgen besuchte ich jeden einzelnen. Ich fing bei den Banken an, ging zu den Möbelfabrikanten, dann zu den Grossisten und zuletzt noch zu den anderen Geschäftsleuten. Mehrere Tage verbrachte ich auf diese Weise. Jedem sagte ich: „Bitte, schreiben Sie an Mr. Rich bei Swift & Co., Chicago, und sagen Sie ihm, was Sie über Claude Hopkins denken.“ Das erzeugte eine ganze Flut von Briefen.

Darauf ging ich zur Schriftleitung des „Grand Rapids Herald“ und sagte: „Ich beabsichtige, für Sie täglich einen zweispaltigen Artikel über Propaganda zu schreiben. Es wird Sie nichts kosten, und Ihre Leser werden dadurch erfahrener. Ich verlange nur, daß Sie mir gestatten, die Artikel mit meiner Unterschrift zu versehen und daß Sie mein Bild mit veröffentlichen.“ Man

war damit einverstanden. Ich schrieb dann jeden Abend nach Büroschluß einen zweispaltigen Aufsatz. Mit dem Rade brachte ich ihn zum Büro, damit er rechtzeitig vor Mitternacht bei der Zeitung einlief. Jeder Artikel war, genau genommen, an Swift & Co. oder Mr. Rich gerichtet. Ich wollte damit zeigen, was ich über Propaganda wußte. Gleich nach Erscheinen sandte ich sie an Mr. Rich.

Nach drei Wochen dieses täglichen Trommelfeuers erhielt ich ein Telegramm von Swift & Co., worin sie um meinen Besuch baten. Ich fuhr nach Chicago, jedoch nicht in der festen Absicht, die Stellung anzunehmen. Immer mehr war es mir zum Bewußtsein gekommen, wie einsam ich fern von Grand Rapids sein würde. Aber ich wollte meinen Eroberungsplan durchführen. Darum ging ich.

Wir hatten über das Gehalt überhaupt noch nicht gesprochen, das lag noch zu weit weg. Ich wollte ein so hohes Gehalt fordern, daß man nicht darauf eingehen würde. Das tat ich, und Mr. L. F. Swift, der jetzige Präsident der Gesellschaft, weigerte sich, darauf einzugehen. Er hatte keinen meiner Briefe oder Artikel gelesen. Auf ihn hatte ich also noch keinen Eindruck gemacht. Alles, was er von mir wußte, war meine Gehaltsforderung.

Mr. Rich bat um eine nochmalige Unterredung und lud mich zum Mittagessen ein. Während des Essens redete er mir zu wie ein Vater. Er wies darauf hin, wie eng mein Arbeitsfeld war, und wie es stets begrenzt sein würde. Swift & Co. dagegen böten mir die größte Stellung in meinem Beruf an. Sie hätten noch eine Menge anderer Waren, die ich anzeigen könnte. Ich würde ein unbegrenztes Arbeitsfeld vorfinden. Er malte mir die Torheit aus, eine solche Gelegenheit auszuschiessen. Seinen Einflüssen gab ich schließlich nach. Nach dem Essen gingen wir ins Büro zurück, und ich erklärte mich mit dem gebotenen Gehalt einverstanden. In drei Wochen versprach ich meine Stellung anzutreten.

Als ich am nächsten Morgen nach Grand Rapids kam, sah ich meine Familie auf der Veranda. Mächtige Bäume beschatteten das Haus, und der Garten stand voller Blumen. Ich verglich dieses anmutige Bild mit den gräßlichen Viehhöfen Chicagos, wo man nichts als schmutzige Ställe voller Vieh sah. Der Weg zum Büro führte eine halbe Stunde durch tiefen Schmutz. Mich reute meine Tat. Der Preis, den ich zahlte, schien mir zu hoch. Hätte ich nicht mein Versprechen gegeben, so wäre ich an jenem Morgen in meine friedliche, bescheidene Stellung zurückgekehrt, und selbst jetzt noch — 30 Jahre später — würde ich dahin zurückkehren.

In drei Wochen ging ich nach Chicago. Ich mietete ein Zimmer in der 43. Straße, weil von dort aus die Straßenbahn in die Großschlächtereien führte. Das Zimmer war klein, dunkel und schmutzig. Wenn ich in mein Bett wollte, mußte ich über meinen Koffer klettern. Auf den Waschtisch stellte ich das Bild meines Hauses in Grand Rapids; ehe ich aber einschlafen konnte, mußte ich das Bild zur Wand kehren.

Am nächsten Morgen trat ich meine Arbeit an. Herr Rich war aber verreist. Daher wurde ich an Herrn L. F. Swift verwiesen. Ich wies darauf hin, daß er mich vor drei Wochen als Propagandadirektor angestellt hätte.

„Davon weiß ich ja gar nichts mehr,“ gab er mir zur Antwort. „Wenn Sie wirklich angestellt sind, dann wenden Sie sich an Howels.“

Was für ein Empfang für einen Neuankömmling, der halb entmutigt war, für einen Mann, der sich für ziemlich wichtig hielt, für einen Kleinstädter, dessen Bedeutung und Stellung jedermann zu Hause kannte!

Ich war aber weniger willkommen als ich annahm. Herr G. F. Swift, damals der Leiter der Gesellschaft, befand sich, als ich angestellt wurde, gerade in Europa. Es waren seine ersten Ferien. Er konnte es nicht lange von Hause aushalten und kam schnell zurück. Seine erste Frage war, was ich in seinem Büro machte. Als

ich ihm sagte, ich sei dort, um sein Geld auszugeben, faßte er eine große Abneigung gegen mich, eine Abneigung, die nie nachließ.

Er suchte meine Stellung unerträglich zu machen. Das gewaltige Unternehmen, dem er vorstand, war ohne Hilfe der Propaganda aufgebaut. Er gab sich keine Mühe, neue Kunden zu gewinnen und bat niemand um Unterstützung. Alles was er erreicht hatte, hatte er mit Gewalt an sich gebracht. Für einen Propagandamann hatte er daher die gleiche Mißachtung, die ein General für einen Poeten haben muß.

Er machte mir das Leben sehr schwer. Ich war aus einer angenehmen Umgebung gekommen, aus einem Büro, in dem ich nur mit Freunden arbeitete. Hier aber herrschte Kriegsstimmung. Jedes Geschäft war ein Kampf, sowohl innerhalb als außerhalb des Büros. Im heutigen Geschäftsleben kennen wir nichts, was sich mit dem Geschäft der Großschlächtereien vor 30 Jahren vergleichen ließe.

Mr. G. F. Swift war ein tief religiöser Mann. Ich bin überzeugt, er glaubte, das Rechte zu tun. Er war aber in jenen Tagen, wo das Geschäftsleben fast wie ein Krieg erschien, ein Selbstherrscher. Niemand gab oder bat um Pardon. Diese Einstellung brachte später das Geschäft in schlechten Ruf.

Mr. Swift war ein Kämpfer, und ich wurde bald eine seiner Zielscheiben. Für ihn war ich eine unproduktive Last. Ich war in seiner Abwesenheit angestellt worden, um sein hart verdientes Geld auszugeben. Darunter hatte ich zu leiden. Unter den vielen, die bei seinen Worten zitterten, zitterte ich am meisten.

Nach Mr. Swift's Ansicht bestand Propaganda hauptsächlich in Aufschriften auf Eisenbahn-Kühlwagen. Diese fuhren ja durch das ganze Land. Gute Propaganda bestand in besonders großen Buchstaben. Nie konnte ich sie groß genug malen. Wir gaben jährlich einen Kalender heraus. Swift hatte fest umrissene Ansichten über Kalender, die aber nie mit den meinen übereinstimmten. Nie gelang es mir, eine seiner Ideen zur Zufriedenheit auszuführen.

Eines Tages beauftragte er mich, eine halbe Kuhseite zu photographieren. Das Bild wollte er in seinem Büro aufhängen. Ich wußte, daß er mich damit auf die Probe stellen wollte. Ich beauftragte mit der Aufnahme ein halbes Dutzend Photographen und ließ Bilder der besten Halbseiten anfertigen. Am nächsten Morgen sandte ich ihm ein Dutzend dieser Bilder zur Auswahl.

Bald darauf sah ich Swift wie wild aus seinem Büro stürmen, den Arm voller Photographien. Er kam gerade auf meinen Tisch zu. Zehn Schritte davor hielt er an und warf mir die Bilder ins Gesicht. Dann kam er

auf mich zu und sagte: „Glauben Sie, daß dieses Zeug so aussieht wie Halbseiten eines Rindes? Wo sind die Farben? Glauben Sie, daß jemand schwarzes Rindfleisch kaufen wird?“

Ich erklärte ihm, daß sich Photographien nicht in Farben herstellen ließen.

Er störte sich nicht daran, sondern sagte: „Ich kenne ein Fräulein, das malen kann. Ich werde ihr die Arbeit geben.“

Seit jener Zeit hatte das Fräulein in unserem Büro einen viel angeseheneren Posten als ich.

Unsere schwierigste Absatzfrage bildete in jenen Tagen ein unter dem Namen *Cotosuet* bekanntes Back- und Kochfett. Die *Fairbank Company*, die ein ähnliches Fett als *Cotolene* propagierte, hatte uns bereits überflügelt. Diese Konkurrenz zu bekämpfen, war meine Hauptaufgabe. *Cotolene* und *Cotosuet* waren eine Mischung von Baumwollsamenöl und Rindertalg. Man bot sie als Ersatz für Schmalz oder für Kochbutter, aber zu einem viel niedrigeren Preise an.

Cotolene war zuerst in den Handel gekommen. Es hatte sich gut eingeführt und besaß einen großen Vorsprung. Man nahm aber an, daß ich als Propagandamann diesen Vorsprung schnell einholen und sogar überholen könnte.

Wir eröffneten ein Verkaufsbüro in Boston und begannen unsere Propaganda in den Neu-England-Staaten. Wir hatten jedoch kaum damit begonnen, als Swift eines Tages an meinen Tisch kam.

Er sagte: „Mein Vater ist sehr ungehalten über all das Geld, was wir für Propaganda ausgeben. Er hält es für eine unverantwortliche Vergeudung. Die Erfolge sind auch bis jetzt nicht sehr ermutigend. Sie haben bereits sechs Wochen hier gearbeitet, aber unser Absatz in C o t o s u e t hat sich kaum gehoben.“

Ich brauchte ihm den Grund dafür nicht zu sagen. Er wußte, daß die Propaganda kaum begonnen hatte, aber ich sah ein, daß ich ihm beistehen und ihm schnell Erfolge zeigen mußte.

Nach dem Abendessen wanderte ich durch die Straßen. Ich dachte über mich selbst nach. In Grand Rapids war ich sehr erfolgreich gewesen. Hier hatte ich es zu nichts gebracht. Was war die Ursache? Welche meiner alten Verkaufserfahrungen konnte ich für Swift & Co. verwenden?

Um Mitternacht kam mir auf der Indiana-Straße ein Gedanke. In Grand Rapids hatte ich mit Überraschungen gearbeitet und Kaufanreize geschaffen. Ich sagte nicht: „Kauft meine Waren, nicht die der anderen.“ Ich bot vielmehr einen Anreiz, der dazu führte, meine Waren ohne weiteres zu kaufen. Warum sollte

ich nicht in der gleichen Weise bei Cotosuet vorgehen?

Rothschild & Co. hatten eben ihren neuen Laden fertiggestellt. In zwei Wochen war die Eröffnungsfeier. Ich kannte Charles Jones, ihren Reklamechef, und suchte ihn am nächsten Tage auf, um ihm eine große Überraschung für den Eröffnungstag anzubieten. Die Kolonialwaren-Abteilung lag im 5. Stockwerk und hatte ein großes vorgebautes Schaufenster. Ich bat ihn, mir dieses Schaufenster für eine ganz eigenartige Ausstellung zu überlassen.

„Ich will dort,“ sagte ich ihm, „den größten Kuchen der Welt ausstellen. Dann werde ich den Kuchen in großzügiger Weise anzeigen und dafür sorgen, daß er das Hauptanziehungsstück bei der Eröffnung sein wird.“

Meine Absicht war, einen Kuchen mit Cotosuet anstelle von Butter zu backen. Dann wollte ich darauf hinweisen, daß ein Erzeugnis, mit dem sich besser backen ließ als mit Butter, selbstverständlich besser als Schmalz sein mußte.

Jones ging auf meinen Vorschlag ein. Darauf ging ich zu Kohlsat & Co., der Bäckerei nebenan und gab Auftrag, den Kuchen zu backen. Ich bat, besondere Backformen zu machen und den Kuchen besonders schön auszuschnücken, ihn vor allem so hoch zu bauen, als es die Ladenhöhe zuließ. Das führten sie aus.

Zur Eröffnung erschienen halbseitige Anzeigen über den größten Kuchen der Welt. — Das war an einem Sonnabend, und des Abends wurde der Laden eröffnet. Nach dem Essen ging ich in die Stadt, um mir den Kuchen anzusehen. Aber schon lange ehe wir an den Laden kamen, hielten die Straßenbahnen, und als ich ausstieg, sah ich vor mir ein Meer von Menschen. Unter großen Mühen kam ich bis zur Tür des Ladens. An jeder Türe fand ich einen Schutzmann. Die Polizeibehörde hatte die Türen schließen lassen, weil der Andrang zu groß war.

Während der nächsten Wochen kletterten 105 000 Leute vier Stockwerke hoch, um den Kuchen zu besuchen. Die Aufzüge vermochten sie nicht alle zu befördern. Ich hatte Leute angestellt, um Proben des Kuchens anzubieten. Dann setzten wir Preise aus für diejenigen, die das Gewicht des Kuchens genau errieten. Jeder, der sich an dieser Preisaufgabe beteiligte, mußte einen Eimer Cotosuet kaufen.

Wir erreichten in einer Woche, daß Cotosuet in Chicago große Gewinne abwarf und Tausende von Kunden gewonnen wurden.

Ich bildete nunmehr eine Gruppe, um das gleiche in den Oststaaten durchzuführen. Sie bestand aus einem Bäcker, einem Dekorateur, drei Verkäufern und mir selbst. Wir gingen zuerst nach Boston und stellten

den Kuchen bei Cobb, Bates & Yerxa aus. Aber schon am ersten Vormittag jagte man uns aus dem Laden. Der Andrang war so groß, daß es unmöglich war, etwas zu verkaufen.

Dann besuchten wir die Städte an der Bahnstrecke Newyork-Bufallo-Chicago und fanden in jeder Stadt neue Wege, unsere Erfolge zu vergrößern. Wir suchten die führenden Bäcker auf und zeigten ihnen Zeitungsausschnitte über unsere Erfolge an anderen Orten. Jedem schlugen wir vor, den Kuchen aufzubauen. Wir würden seinen Namen als Hersteller bekannt machen, unter der Bedingung, daß er einen Waggon Cotosuet kaufte. Oft waren es zwei Waggonladungen. Wir besuchten darauf die führenden Kolonialwarenhändler und zeigten ihnen die Erfolge unserer Kuchen-Ausstellungen. Wir boten ihnen an, auch in ihrem Laden einen Kuchen auszustellen, wenn sie eine Waggonladung Cotosuet in Büchsen kauften.

Wohin wir auch gingen, verkauften wir genügend Cotosuet, um uns im voraus einen Verdienst zu sichern. Dann veranlaßten wir die Zeitungsträger, daß sie ihre Zeitungen ausrufen sollten mit den Worten: „Abendpost! Enthält alles über den großen Kuchen!“ So erzielten wir, daß die Läden, die den Kuchen ausstellten, förmlich gestürmt wurden. In jeder Stadt gewannen wir Tausende von Dauerkunden.


Zuletzt kamen wir nach Cleveland. Dort bestand eine öffentliche Markthalle. Es gelang uns daher nicht, den Kolonialwarenhändlern eine Waggonladung zu verkaufen. Aber wir kamen mit der Verwaltung der Markthalle überein, daß sie uns ihr Musikpodium eine Woche zur Verfügung stellte, ebenso ihren Anzeigenraum in den Zeitungen. Es kam so weit, daß die halbe Schutzmannschaft aufgeboten wurde, um den Verkehr aufrecht zu erhalten. Absperrseile mußten durch die Markthalle gezogen werden. Ich glaube kaum, daß die anderen Stände in jener Woche viel verkauften. Auf jeden Fall verkauften wir unser *Cotosuet*.

Als ich nach Chicago zurückkam, sagte mir L. F. Swift jr.: „Dies ist die großartigste Propaganda-Idee, die ich je kennen gelernt habe. Mein Vater und ich sind mit Ihnen sehr zufrieden.“

So gelang es mir auch bei Swift & Co. Achtung zu gewinnen.

Viele werden einwenden: Das war keine Propaganda. — Für sie bedeutet Propaganda eben nichts anderes als die Verbreitung gewählter Redensarten mit Hilfe der Druckerschwärze. Aber hiermit erreicht man nicht viel. Will man wissen, wie man Waren verkauft, so studiere man lieber Verkäufer, Hausierer, Straßenhändler. Die großartigste Beweisführung erreicht nicht das, was eine belebte Vorführung vermag.

Ich halte wenig von jenen, die glauben, mittels einer gewählten Sprache Waren mit Gewinn zu verkaufen. Stundenlang habe ich ihren Beweisführungen zugehört. Sie könnten mir gerade so gut beweisen, daß ein Abendanzug eine ausgezeichnete Ausrüstung für einen Taucher sei. Kein Stümper hat Aussicht, Geld aus den Taschen der Menschen herauszuziehen. Will man Waren verkaufen, so muß man sie auch wirklich verkaufen. Das läßt sich nur durch Anbieten von Proben oder Vorführungen erzielen. Je anziehender die Vorführung, desto größer der Erfolg. In der Propaganda sind nicht die vornehm Zurückhaltenden erfolgreich, sondern die Leute, die es verstehen, die einfachen Leute zu begeistern. Sie unterscheiden sich, wie Charlie Chaplin von Robert Mantell, dem großen schottischen Schauspieler, oder der Schlager „Im Grunewald ist Holzauktion“ von der „Mondscheinsonate“. Wollen wir verkaufen, so müssen wir uns nach den Wünschen der großen Masse der Käufer richten.



Sechstes Kapitel

Persönliche Verkaufskunft

Trotz der Erfolge bei Swift & Co. kam doch eine Zeit, wo die Zugkraft meiner Propaganda nachließ. C o t o l e n e unterbot uns mit seinen Preisen. Nun waren die Bäcker unsere größten Abnehmer. Sie wußten, daß C o t o s u e t das gleiche wie C o t o l e n e war, und weigerten sich, dafür einen höheren Preis zu bezahlen. Swift & Co. hatten ihr Geschäft unter dem größten Wettbewerb aufgebaut. Sie verkauften zu jedem annehmbaren Preis. Der Gedanke war ihnen vollständig fremd, daß ihre Erzeugnisse einen höheren als den Marktpreis erzielen könnten.

Ich hatte nun den Preis für C o t o s u e t einen halben Cent über den des C o t o l e n e gesetzt. Diesen Preis mußten wir erzielen, um etwas zu verdienen. Ich konnte diesen Preis von den gewöhnlichen Verbrauchern erhalten, aber nicht von den Bäckern, die einen großen Teil unseres Abnehmerkreises bildeten. Nun hatten wir in Boston eine Vertriebsstelle, die uns monatlich 2000 Dollar kostete. Außer dem Leiter Mr. Aldrich waren ihr 6 Verkäufer zugeteilt. Da unsere

Propaganda bei der Händlerkundschaft den Bedarf schaffte, hatten sie auf diesen Absatz wenig Einfluß. Bei den Bäckern, für die keine Propaganda gemacht wurde, sanken infolge unseres höheren Preises die Aufträge auf Null.

Eines Tages rief mich Swift in sein Büro und sagte mir: „Hier ist ein Brief aus Boston. Er bestätigt meine Ansicht. Bei den Preisen, die Sie für unser Erzeugnis angesetzt haben, können wir dort nichts verkaufen.“

„Die Vertriebsstelle hat unrecht,“ antwortete ich. „Gute Verkaufskunst sieht im Preis kein Hindernis. Ich verkaufe an die Verbraucher zu einem höheren Preise und verstehe nicht, warum es die Vertriebsstelle bei den Bäckern nicht fertig bringt.“

Mr. Swift fragte darauf: „Können Sie es denn?“

Ich antwortete ihm mit ja. Ich könnte den Bäckern ebenso gut wie den Verbrauchern nach meinen Grundsätzen verkaufen.

„Wann können Sie nach Boston reisen?“ fragte er darauf.

„In zwei Wochen,“ antwortete ich, „ich habe noch eine Menge Arbeiten zu erledigen.“

„Können Sie nicht schon heute nachmittag reisen, es ist eine sehr wichtige Sache. Wir verlieren in Boston viel Geld. Ich will wissen, was los ist, ehe wir Weiteres unternehmen.“

„Ich werde heute nachmittag reisen,“ war meine Antwort, und ich ging wieder an meinen Schreibtisch zurück, auf dem ganze Stöße von Arbeiten lagen. Ich trug meinem Mitarbeiter auf, die Sachen zu erledigen. Dann ergriff ich den Probeabzug eines Straßenbahnplakats, der uns gerade vorgelegt wurde. Es war das Bild einer Pastete. Ich nahm ihn mit.

Bei meiner Ankunft in Boston fand ich Mr. Aldrich entmutigt und voll beißenden Spottes. Er erzählte mir, was er Mr. Swift mitgeteilt hatte. Ich wäre in Geschäftdingen ein reiner Theoretiker. Keinem würde es gelingen, C o t o s u e t zu einem höheren Preise als C o s t o l e n e zu verkaufen; nicht einmal seine eigenen Verkäufer brächten das fertig.

Ich sagte ihm: „Nennen Sie mir jemand, dem Sie es nicht verkaufen können.“

„Dann müßte ich Ihnen meine gesamten Kunden nennen, denn wir können es keinem einzigen verkaufen.“

„Nennen Sie mir eine Firma,“ sagte ich.

„Na, gut, nehmen Sie die Fox-Pasteten-Company. Es ist die größte am Platze.“

„Dann führen Sie mich gleich dorthin,“ entgegnete ich.

Bei unserer Ankunft trafen wir Mr. Fox in seiner Bäckerei in Hemdsärmeln an und mußten eine Weile

auf ihn warten. Als er endlich kam, uns zu begrüßen, war er in einer ziemlich mürrischen Stimmung. Er war sehr beschäftigt und wußte, daß wir ihm nichts bieten würden, was er wünschte. Soviel ich sehen konnte, war er entschlossen, uns kurzerhand abzuweisen.

Ich grüßte ihn aber wie einen alten Bekannten und sagte: „Ich bin der Propagandachef von Swift & Co. Ich bin von Chicago gekommen, um Ihre Meinung über ein Plakat zu hören.“

Dann stellte ich das Straßenbahnplakat etwa 20 Meter weit auf, trat zurück und bat ihn, es sich einmal anzusehen.

„Dieses Plakat,“ sagte ich ihm, „soll die vollkommene Pastete darstellen. Es hat uns sehr viel Geld gekostet. Der Künstler berechnete uns 250 Dollar für die Zeichnung. Dann mußten wir es auf Stein übertragen. Die Farben, die Sie da sehen, mußten durch zwölfmaliges Drucken erzielt werden.“

Ich erklärte ihm das ganze Druckverfahren, so gut ich konnte, und da es etwas ganz anderes war wie seine alltägliche Arbeit, hörte er gespannt zu. Weiter erzählte ich, daß wir, ehe wir es aushängen würden, seine Zustimmung haben möchten. Er sei ein Fachmann für Pasteten und ich möchte einmal seine Ansicht über diese Pastete hören.

Mit einem Male verwandelte er sich von einem Bäcker in einen Kritiker. Wir besprachen lebhaft dieses Pastetenplakat. Fand ich irgendwelche Fehler, so verteidigte er sie. Ich glaube, daß er bis dahin noch niemals die Rolle eines Beraters gespielt hatte. Wie jeder von uns, freute er sich, einmal eine andere Rolle zu spielen.

Zuletzt bestand er darauf, daß die Pastete gar nicht schöner sein könnte. Es wäre gänzlich ausgeschlossen, sie noch besser zu machen. Er würde den ganzen Bostoner Markt beherrschen, wenn er so schöne Pasteten herstellen könnte.

„Dann würde ich doch danach streben, ihn zu beherrschen,“ antwortete ich. „Wie viele Läden hier in Boston verkaufen Fox-Pasteten?“

„Etwa tausend,“ antwortete er.

„Ich werde Ihnen für jeden dieser Läden ein solches Plakat zur Verfügung stellen,“ sagte ich. „Sie waren mir gegenüber so liebenswürdig, daß ich mich gerne erkenntlich zeigen möchte. Ich muß Cotosuet auf diesen Plakaten anzeigen. Ich werde daher auf jeder Karte sagen, daß nichts als Swift's Cotosuet für Fox-Pasteten verwandt wird. Ich werde 250 dieser Plakate jeder Waggonladung Cotosuet beilegen, die Sie mir heute bestellen.“

Er nahm mein Angebot an und bestellte vier Wagenladungen, um diese tausend Plakate zu bekommen.

Darauf fuhr ich nach Providence und ging in der Bäckerei von Altmann in gleicher Weise vor, ebenso in New Haven, Hartford, Springfield und allen großen Städten der Neu England-Staaten. In jedem Falle gelang es mir, dem führenden Bäcker eine große Menge Cotosuet zu verkaufen. Er bezahlte zwar einen höheren Preis dafür als für Cotoiene, hatte aber auch einen größeren Vorteil.

Ich kam nach Boston zurück und hatte mehr Aufträge hereingeholt als sechs Verkäufer in sechs Wochen. Aldrich machte aber trotzdem ein verächtliches Gesicht.

„Nennen Sie das Cotosuet verkaufen?“ fragte er mich. „Sie haben doch nur ein Pastetenplakat verkauft. Was würden Sie ohne einen solchen Vorteil erreichen? Einer unserer größten Kunden ist die Mansfield-Bäckerei in Springfield. Dort haben Sie einem anderen das alleinige Benutzungsrecht für Ihre Plakate gegeben. Ich möchte einmal sehen, was Sie bei Mansfield mit der gewöhnlichen Verkaufskunst erzielen können.“

Ich fuhr sofort nach Springfield und kam dort Sonnabends gegen Abend an. Sofort ging ich zur Bäckerei von Mansfield und fand Teddy Mansfield bei der Ar-

beit. Ich wartete, bis er seine Arbeit beendet hatte, und sagte ihm: „Mr. Mansfield, ich bin heute abend zu einem Fest der Handelskammer geladen. Ich bin hier fremd und möchte nicht gerne allein hingehen. Ich darf einen Gast einführen. Kommen Sie doch mit.“

Mansfield sträubte sich. Er sei noch nie zu einem solchen Fest gegangen, auch hätte er keinen passenden Anzug. Ich redete ihm zu und sagte, daß ich selbst in meinem gewöhnlichen Anzug ginge. Zuletzt willigte er ein.

Das war ein großes Ereignis für Teddy Mansfield. Zum erstenmal kam er mit den führenden Leuten seiner Stadt zusammen. Es war für ihn ein angenehmer Abend und als wir gingen, war er mir sehr freundlich gesinnt.

Beim Abschied vor meinem Hotel sagte ich ihm: „Ich werde Sie Montag morgen aufsuchen, um Ihnen etwas Wertvolles zu geben.“

„Tun Sie mir einen Gefallen und kommen Sie nicht,“ sagte er. „Sie sind heute abend so freundlich zu mir gewesen, daß ich Ihnen nichts abschlagen könnte. Aber ich bin noch vollständig mit Cotosuet eingedeckt. Ich habe noch 40 Faß davon in meinem Keller. Wie Sie wissen, ist mir das Zeug zu teuer. Sie sind mir sehr willkommen, aber halten Sie mich nicht an, Cotosuet zu kaufen.“

Am Montag morgen fand ich Teddy Mansfield wie gewöhnlich in Hemdsärmeln. Ich sagte ihm: „Mr. Mansfield, ich will nicht über Cotosuet mit Ihnen sprechen. Aber ich habe etwas anderes. Ich bin der Propagandachef von Swift & Co. und daher in der Lage, manches zu tun, was andere nicht können. Sie sind in Springfield gut bekannt, aber außerhalb der Stadt kennt Sie niemand. Ich möchte Ihnen gern den Vorschlag machen, Mansfield-Pasteten auf dem Wege von hier nach Chicago anzuzeigen.“

Dann erklärte ich ihm meinen Plan. Wenn er zwei Ladungen Cotosuet bestellen würde, so würde ich ein großes Plakat auf beiden Seiten des Eisenbahnwagens anbringen lassen. Auf diesem Plakat stünde zu lesen, daß all dieses Cotosuet für Mansfield-Pasteten in Springfield verwandt würde. Wohl verstanden, nicht auf einer Seite des Waggons, sondern auf beiden Seiten, so daß jeder auf beiden Seiten der Eisenbahn auf einer Strecke von anderthalbtausend Kilometern seinen Namen lesen würde.

Dieser Vorschlag gefiel Mansfield ausgezeichnet, genau wie ähnliche Vorschläge zahllosen, Propagandatreibenden Fabrikanten vorher und nachher gefielen.

Es war ein Unsinn, werden einige sagen. Natürlich war es ein Unsinn. Aber machen es unsere Fabrikanten

etwa anders, die durch ihre Propaganda lediglich ihren Namen einhämmern wollen?

Mansfield war genau wie die meisten Anzeigenden jener Tage darauf bedacht, den Ruhm seines Namens zu verbreiten. Er nahm mein Angebot an, und innerhalb einer Woche trafen die Waggonladungen ein. Ich war gerade mit Mansfield zusammen, als die Wagen ankamen. Selten habe ich einen Mann so erfreut gesehen, wie Teddy Mansfield beim Anblick der großen Plakate, die Mansfield-Pasteten auf der anderthalbtausend Kilometer langen Strecke von Chicago aus angezeigt hatten. Ich verkaufte ihm in einer Woche mehr Cotosuet als sechs Verkäufer in sechs Wochen.

Kein einziger Käufer klagte über den Preis. Mr. Swift drahtete mir, sämtliche Reisenden der Bostoner Vertriebsstelle seien zu entlassen. Ich bat ihn aber, bis zu meiner Rückkehr zu warten, damit ich ihm meine Arbeitsweise erklären könnte.

Als ich Mr. Swift traf, sagte ich ihm: „Ich habe nie Cotosuet angeboten und nie über Cotosuet geredet, habe vielmehr Pasteten-Plakate und Verkaufsanregungen verkauft und damit Cotosuet.“

„Dann wäre es mir lieb, wenn Sie Ihre Methode auch den anderen beibringen würden.“

„Das kann nicht gelehrt werden,“ gab ich zur Antwort.

Auch heute noch ist dies meine Auffassung. Der Unterschied liegt eben in der Auffassung über das Verkaufen. Der Durchschnittsverkäufer sucht Vorteile und Vergünstigungen für sich selbst. Er wendet sich an den Kunden mit der Bitte: „Kaufe meine Waren, nicht die des anderen.“ Er wendet sich in einer selbstsüchtigen Weise an selbstsüchtige Menschen und stößt dabei natürlich auf Widerstand.

Ich dagegen verkaufte Verkaufsanregungen, Verkaufshilfe. Der Grundton meiner Verkaufsgespräche war, dem Bäcker zu helfen, mehr abzusetzen. Die Vorteile für mich selbst waren durch meine Bemühungen, ihm behilflich zu sein, verdeckt.

Dieselben Grundsätze habe ich stets für meine Propaganda angewandt. Nie habe ich die Menschen aufgefordert zu kaufen. In den seltensten Fällen wies ich darauf hin, daß meine Waren durch die Händler zu beziehen seien. Selten erwähnte ich den Preis. Meine Anzeigen bieten nichts als einen Dienst an, vielleicht ein Muster oder eine ganze Packung, kostenlos. Die Anzeigen klingen selbstlos, aber man liest sie, und sie lösen bei allen Menschen, die sich selbst einen Dienst erweisen wollen, eine Wirkung aus. Keine selbstsüchtig klingende Anpreisung bringt das fertig.

Heute wird derselbe Grundsatz im großen beim Haus-zu-Haus-Verkauf angewandt. Bürstenreisende be-

suchen die Hausfrau und bieten eine Bürste als Geschenk an. Verkäufer von Aluminiumwaren schenken ihr einen Teller, Kaffeereisende geben beim ersten Besuch ein halbes Pfund kostenlos, damit der Kaffee einmal versucht wird. Überall sind sie willkommen. Lächelnd empfängt sie die Hausfrau und schenkt ihnen volle Aufmerksamkeit. Als eine natürliche Rückwirkung erwidert sie diese Höflichkeit dadurch, daß sie kauft.

Staubsaugerfabrikanten stellen ihren Staubsauger für eine Woche zur Verfügung, um den Hausputz damit zu erledigen. Andere bieten elektrische Motore eine Woche zur Probe an, um damit die Nähmaschine oder den Ventilator anzutreiben. Zigarrenfabrikanten senden jedem, der darum bittet, eine Kiste Zigarren und sagen dabei: „Rauchen Sie zehn und schicken Sie uns, wenn Sie es vorziehen, den Rest zurück. Die Probe wird Sie nichts kosten.“ Alle Arten Waren werden zur Probe gesandt. Alles Verkaufte kann bei Nichtgefallen zurückgegeben werden. Jedes gute Verkaufen, sei es mit Hilfe der Druckerschwärze oder mit Hilfe des persönlichen Verkaufs, stützt sich auf irgend eine entsprechende Dienstleistung.

Gute Verkäufer bemühen sich, ihre Anpreisungen so begehrenswert wie möglich zu machen. Der eine sagt: „Senden Sie das Geld, und ich gebe es Ihnen zurück, wenn der Gegenstand Ihnen nicht gefällt.“ Der

andere sagt: „Senden Sie kein Geld! Lassen Sie mich den Artikel auf Probe senden, und dann bezahlen Sie. Oder senden Sie ihn zurück, ganz wie Sie es wünschen.“

Ich kaufe viele Bücher durch die Post. In fast jeder Zeitschrift sehe ich die Beschreibung von Büchern, die ich wünsche. Die Anzeigen sagen nicht: Senden Sie das Geld ein. — Wäre das der Fall, so würde ich nur wenige kaufen. Mein Scheckbuch liegt nämlich im Büro. Wenn ich bis zum nächsten Tage warten würde, wäre das Buch aller Wahrscheinlichkeit nach längst vergessen. Aber man bietet sich an, mir das Buch zuzusenden, so daß ich es einsehen kann. Ich brauche nur den Anzeigenabschnitt einzusenden. Ich reiße den Abschnitt schon beim Lesen heraus und stecke ihn in meine Tasche, und am nächsten Morgen werfe ich ihn in den Briefkasten.

In den ersten Jahren meiner Propagandatätigkeit waren derartige Verkaufsideen neu. Ich glaube, ich war der erste, der sie anwandte. Zweifellos fand ich manche Verbesserung. Nie versuchte ich etwas zu verkaufen, selbst nicht in den Anzeigen, die ich für Geschäfte des Einzelhandels schrieb. Stets bot ich eine Vergünstigung an. Heute rede ich von Dienst, Vorteil, Vergnügen, Geschenken, aber nie von meinen eigenen Wünschen.

Der Von-Haus-zu-Haus-Verkäufer muß nach denselben Richtlinien arbeiten, sonst hat er nur geringen

Erfolg mit seinen Verkäufen, ebenso derjenige, der mit Hilfe von Briefen verkauft, also der, dessen Erfolge sich stets genau feststellen lassen. Aber der Anzeigende, der vorgeht, ohne die Wirkung seiner Propaganda zu verfolgen, mißachtet gewöhnlich diese Grundzüge. Überall sehen wir die Propaganda von Firmen, die lediglich einen Namen in die Welt schreien. Sie sagen: „Kaufen Sie meine Marke! Hüten Sie sich vor Nachahmungen!“ Aus all diesen Anzeigen klingt Eigensucht und Gewinnsucht. Solche Anzeigen mögen sich bis zu einem gewissen Grade bezahlt machen. Sie erzielen aber nie die Wirkung einer selbstlos erscheinenden Anpreisung.

Swift & Co. jedoch sträubten sich dagegen, etwas zu verschenken. Daher durfte ich niemals kostenlose Proben ihrer Erzeugnisse anbieten. Ich führte die Propaganda für ihre Wollseife, Waschpulver, Würstchen, Schinken, Speck und Butter und hatte damit einigen Erfolg. Aber immer mehr fühlte ich, daß unter diesen Einschränkungen ein voller Erfolg unmöglich sei. In all den darauf folgenden Jahren habe ich diese Ansicht bestätigt gefunden. Die Großschlächtereien stellen manches Erzeugnis her, das mit Vorteil angezeigt werden könnte. Ich kenne aber keinen einzigen dieser Großschlächter, der mit seiner Propaganda einen außergewöhnlichen Erfolg erzielt hätte. Eine Ausnahme bil-

dete vielleicht der „Dutch Cleanser“, doch das hat seine besonderen Gründe. Die anderen vereitelten durch ihre Selbstsucht alle Aussichten auf Erfolg. Sie waren in dem Gedanken aufgewachsen, das Geschäftsleben sei ein Kampf, in dem Verkäufe erzwungen werden und die Konkurrenz unterboten werden müßte. Diese Ansichten haben sich inzwischen bedeutend geändert, aber nie in dem Maße, daß auch nur eine dieser Großschlächtereien eine großzügige, erfolgreiche Propaganda betrieben hätte. Damit will ich sagen, daß diese Industrie in keinem ihrer Propagandaerfolge die sich bietenden Möglichkeiten voll ausgenutzt hätte. Als ich noch für die Großschlächtereien arbeitete, stand meine ganze Auffassung über das Verkaufen mit Hilfe der Druckerschwärze im Verruf. Ich sah bald ein, daß ich aus diesen beengten Verhältnissen heraus mußte, um mein Ziel zu erreichen. Darum begann ich Ausschau zu halten.

Sie b t e s K a p i t e l

Heilmittel-Propaganda

Jetzt komme ich zu einer Art der Propaganda, die ich heute nicht mehr gutheiße. Vor 30 Jahren aber bot die Heilmittel-Propaganda dem Verfasser von Anzeigen die größten Aussichten. Hier konnte er am besten seine Befähigung zeigen, Heilmittel waren so lange wertlose Handelsartikel, bis eine Nachfrage dafür geschaffen war. Kein Drogist hätte sie geführt, und wenn die Flasche nur einen Pfennig gekostet hätte. Alles stützte sich eben auf die Propaganda.

Die Heilmittel-Propaganda stellte den Anzeigenschreiber damals vor dieselbe schwere Probe, wie heute das Verkaufen mit Hilfe der Briefpropaganda. Sehr schnell bewiesen Gewinn oder Verlust sein Können. Entweder verkaufte er die Waren mit Gewinn oder nicht. Mehl, Seife und ähnliche Waren kann man verkaufen, indem man sie dem Händler aufhalst oder indem man ihm besondere Vorteile bietet. Viele andere Umstände mögen dazu beitragen, einen solchen Stapelartikel zu verkaufen. Es ist daher oft schwierig, festzustellen, welchen Einfluß dabei die Propaganda hatte.

Bei Heilmitteln war das ganz anders. Hierbei hing alles von der Propaganda ab.

Aus diesem Grunde sind die bedeutendsten Propagandaleute meiner Zeit aus der Schule der Heilmittel-Propaganda hervorgegangen. Alle sind erfolgreich gewesen, alle haben es zu etwas gebracht. Aber jeder von ihnen hat erfahren, daß diese Propaganda ihre ganze Kraft beanspruchte. Unfähige schieden aus. Die den Kampf bestanden, hatten größere Aussichten und genossen ein größeres Ansehen also solche, die andere Artikel propagierten.

In jenen Tagen beherrschte die Heilmittel-Propaganda das Feld. Die vornehmsten Zeitschriften nahmen solche Anzeigen auf. Niemand nahm Anstoß daran. Betrachten wir heute diese Heilmittel-Propaganda, so müssen wir bedenken, daß unsere Erfahrungen und unsere ganze Erziehung unsere Ansichten geändert haben.

Wohl jedes Übel hatte einst einmal seinen Verteidiger. Unter den Heilmittelfabrikanten gab es viele mit vornehmer Gesinnung. Sie waren überzeugt, der Menschheit einen Dienst zu erweisen, weil sie für die gewöhnlichen Krankheiten gute Heilmittel zu mäßigen Preisen anboten. Sie halfen jenen, die es sich nicht gestatten konnten einen Arzt zu befragen. Sie führten vernünftige Gründe an. Jeder dieser Fabrikanten erhielt unaufgefordert Tausende von Anerkennungsschreiben,

und ich bin auch heute noch der Ansicht, daß diese Medizinfabrikanten viel mehr genützt als geschadet haben. Freilich gebe ich zu, daß viele Erfolge auf die Einbildung zurückzuführen waren.

Vor Jahren schon habe ich mich von der Heilmittelpropaganda abgewandt. Mehr als 17 Jahre habe ich keine Medizin mehr angezeigt, ausgenommen solche für leichtere Übel. Denn heute haben sich meine Ansichten geändert. Im Augenblick, wo ich dieses schreibe, lehne ich es ab, eine Medizinpropaganda in Höhe von 900 000 Dollar durchzuführen. Heute vermeide ich etwas anzuzeigen, das dem öffentlichen Wohl, so wie wir es heute erkennen, zuwider läuft.

Ich bitte daher stets zu bedenken, daß sich das, was ich hier schreibe, vor vielen Jahren zutrug. Es stand im Einklang mit den damaligen Ansichten und Gebräuchen. Ich habe selten vornehmere Menschen gekannt, als jene, die diese Unternehmungen leiteten. Ich handle hier Propaganda, wie sie für alle Verhältnisse und für alle Zeit angewandt wird. Es handelt sich nicht darum, was für das Allgemeinwohl angezeigt werden sollte, denn das ist eine ganz andere Frage.

Als ich noch bei Swift & Co. war, schrieb ich einen Zeitungsartikel über die Heilmittel-Propaganda. Dieser wurde von Dr. Shoop in Racine gelesen. Er verkaufte seine Heilmittel durch Vertreter. Den Vertrieb durch

Drogerien kannte er noch nicht. Sein Vertretergeschäft ging aber immer mehr zurück. Er versuchte daher, seine Waren durch Drogerien zu verkaufen. Er schrieb mir, ich möchte ihn einmal besuchen.

Ich sah keine Aussicht, eine wirksame Propaganda von Nahrungsmitteln unter den Einschränkungen durchzuführen, die in der Großschlächtereirei bestanden. Ich wußte, daß die Heilmittel-Propaganda viel größere Aussichten bot. Deswegen fuhr ich nach Racine, sprach mit Dr. Shoop und nahm sein Angebot an.

Hier fand ich, daß eine Anzahl Heilmittel mit Hilfe von Vertretern verkauft wurden. Nicht eine einzige Flasche war in Drogerien erhältlich. Da der Vertreter nicht viel daran verdiente, ging das Geschäft schnell zurück. Meine Aufgabe bestand darin, eine Nachfrage zu schaffen, die dahin führte, daß die Mittel auch in Drogerien verkauft wurden. Keiner unter Millionen würde diese Aufgabe gelöst haben ohne die Erfahrungen, die ich bereits im Einzelhandel gesammelt hatte.

Abend für Abend unterhielt ich mich mit Dr. Shoop und besprach seine Lage. Ich erzählte ihm, was ich in meiner Propaganda erzielt hatte, daß ich stets eine Idee, die keinen Zusammenhang mit dem Erzeugnis selbst hatte, verwandte. Dann entwickelten wir die Idee der „vom Drogisten unterzeichneten Garantie“. Die Menschen kauften nämlich keine Medizin,

sondern sie kauften Heilerfolge. Viele Heilmittelfabrikanten, die tausende Meilen weg wohnten, garantierten in ihren Anzeigen Erfolg. Für den Leser waren diese Fabrikanten Fremde. Ich kam daher auf den Gedanken, daß der Drogist für Leute aus der Nachbarschaft, die bei ihm ihr Geld ausgaben, die Garantie unterschrieb.

Zuerst versuchte ich diesen Plan mit einem Hustenmittel. Es brachte einen ungeheuren Erfolg. Hier wurde endlich ein gutes Mittel angeboten, das jeder ohne Wagnis verkaufen konnte. Brachte es Erfolg, so wie wir es versprochen, dann war es mehr wert als sein Preis. Versagte es, so kostete es nichts. Keines der anderen Hustenmittel konnte damit in Wettbewerb treten.

Später versuchte ich den gleichen Plan mit anderen Mitteln, mit Dr. Shoops Stärkungsmittel, mit seiner Rheumatismuskur. Die Erfolge waren überwältigend. Die anderen stellten lediglich Behauptungen auf, wir aber boten eine Sicherheit. Darum beherrschten wir fast den ganzen Markt.

Unsere Garantien galten beim Kauf von sechs Flaschen. Nur wenige kauften eine solche Menge. Aber diese Garantie gab ihnen das Vertrauen zu jeder Flasche, die sie einzeln kauften. Kein anderes Hustenmittel konnte in dieser Hinsicht den Wettbewerb aufnehmen.

In jenen Tagen waren wir noch sehr vorsichtig. Wir wagten uns noch nicht mit Zeitungsanzeigen hervor. Wir verteilten vielmehr in allen Städten über 1500 Einwohnern Broschüren von Haus zu Haus. Dann sammelten wir Adressenlisten aller Familienvorstände kleinerer Ortschaften, in denen es damals noch keine Postzustellung gab. Ich hatte genaue Adressenlisten aller Familienvorstände von etwa 86 000 Postbüros der Vereinigten Staaten und Kanada.

Unsere damalige Arbeitsweise hat heute wenig Bedeutung. Die Verhältnisse haben sich inzwischen gänzlich geändert. Wir haben gelernt, daß Zeitungsanzeigen die billigste Verbreitung unserer Angebote ermöglichen. Jahrelang haben wir täglich über 400 000 Broschüren verteilt.

Später erst benutzten wir die Zeitungen. Wir erzielten dadurch bei einem Drittel der Unkosten den gleichen Erfolg. Wir gaben zuletzt 400 000 Dollar für Anzeigen aus. Durch die damals erzielten Erfolge wurde ich Führer in der Markenartikel-Propaganda.

Hier möchte ich besonders betonen, daß meine Angebote stets uneigennützig waren. Stets bot ich einen Dienst an. Was ich anbot, konnte jeder ohne Wagnis versuchen. Das Angebot hielt mehr als ich versprach, sonst brauchte man keinen Pfennig zu bezahlen. Nichts

gab es auf diesem ganzen Gebiet, was einem solchen Angebot gleichkam.

Sowohl in der Propaganda wie beim Verkaufen sollte man hierauf stets Rücksicht nehmen. Man muß auf irgend eine Weise mehr anbieten als der andere. Es mögen Vorteile sein in der Güte, im Dienst oder in der Zahlungsweise. Man kann auch dadurch einen scheinbaren Vorteil anführen, daß man Tatsachen erwähnt, deren Anführung die Wettbewerber unterlassen. Das einfache Ausposaunen eines Namens oder einer Marke hat wenig Wert. Die Menschen zu drängen, bei Ihnen anstatt bei anderen zu kaufen, stößt ab. Man muß den Wettbewerb genau kennen, auch was die anderen anbieten, und vor allem muß man wissen, was die Menschen wünschen. Solange man nicht bestimmt die Vorteile auf seiner Seite hat, ist es töricht, den Kampf zu wagen. Keinem wird es gelingen, Menschen, die ihr Geld mit Vorsicht ausgeben, auf die Dauer zu betören. Man spare das Geld, um sie zu gewinnen, solange man nicht bestimmt weiß, daß sie auch Dauerkunden werden. Nie sollte man das Urteilsvermögen solcher Menschen, die sparsam mit ihren Pfennigen umgehen, gering einschätzen.

Sechs und ein halbes Jahr verbrachte ich in Racine. Die Arbeitszeit begann morgens sieben Uhr. Wir wußten, daß jede Überstunde einen größeren Gewinn be-

deutete; zudem war auf unserem Gebiet der Wettbewerb stärker als auf irgend einem anderen. Mein Tagewerk endete aber nie mit den vorgeschriebenen Arbeitsstunden. Selbst zu Hause stand eine Schreibmaschine. Die Heilmittel-Propaganda bildete nur einen Teil meiner Arbeit, bot mir aber eine vorzügliche Gelegenheit, mein Können in der Propaganda zu beweisen. Ich benutzte daher die übrigen Stunden, um andere Pläne durchzuführen.

Die „Stack Reklame-Agentur“ vermittelte die Anzeigen für Dr. Shoop. Ich kam mit ihr überein, alle Anzeigen ihrer Kunden zu schreiben. Racine war ein Industriezentrum. Aus diesem Grunde begann ich, nach den Bürostunden andere Anzeigenpläne auszuarbeiten, und von jedem lernte ich eine Menge.

Einer der Klienten Stack's war das gewaltige Versandhaus von Montgomery & Ward in Chicago. Ich schrieb und leitete seine Propaganda. Viele neue Verkaufspläne wurden eingeführt. Ein ewiger Kampf mußte geführt werden, damit man die Menschen nicht als eine Masse behandelte.

So schrieb uns zum Beispiel eine Frau wegen einer Nähmaschine. Sie dachte nur an diese Maschine und an nichts anderes. Gewöhnlich aber ging man so vor, daß man ihr den Hauptkatalog sandte und alle Anfragen in der gleichen Weise behandelte. Ich bestand

darauf, daß jede schriftliche Anfrage genau so behandelt würde wie ein Kunde, der einen Laden aufsucht. Darum sandten wir der Frau einen besonderen Katalog über Nähmaschinen jeder Art und jeder Preislage. Ferner bekam sie die Namen der Nachbarn, die unsere Nähmaschinen gekauft hatten. Wir baten darum, deren Maschinen anzusehen und mit ihnen einmal darüber zu sprechen.

Hierbei lernte ich einen anderen wichtigen Grundsatz der Propaganda kennen. In einem großangelegten Propagandaplan sind wir leicht geneigt, die Menschen als eine Masse zu betrachten. In weitem Bogen streuen wir die Saat aus, in der Hoffnung, daß ein Teil davon Wurzel schlagen wird. Ein solches Vorgehen ist viel zu verschwenderisch, als daß es je einen Gewinn abwerfen könnte. Wir müssen uns da an den Einzelnen wenden. In der Propaganda müssen wir die Menschen genau so behandeln, als ob wir uns an sie persönlich wenden. Alles sollte sich um ihre Wünsche drehen. Man betrachte jede Person, als stünde sie mit gewissen ausgeprägten Wünschen vor uns. Wenn Ihr Geschäft auch noch so groß ist, steigen Sie trotzdem stets zu dem Einzelnen herunter, denn es sind doch diese Einzelnen, die das Ganze bilden.

„Schlitz-Bier“ war eine andere Propaganda, die Stack bearbeitete. Die Schlitz-Brauerei stand damals an fünfter Stelle. Alle Brauer priesen in ihren Anzeigen die Reinheit ihres Bieres. Das Wort R E I N schrieben sie in großen Buchstaben. Dann nahmen sie Doppel-seiten, um das Wort noch größer schreiben zu können. Trotzdem hinterließ es nicht den geringsten Eindruck.

Ich besuchte eine Brauschule, um die Wissenschaft des Brauens zu studieren. Das half mir nicht im geringsten. Darauf ging ich in die Brauerei. Dort sah ich Räume aus Spiegelglas, in denen das Bier auf Röhren tropfte und fragte, was das zu bedeuten hätte. Man erzählte mir, daß filtrierte Luft durch diese Räume strömte, damit das Bier beim Kühlprozeß nicht verunreinigt würde. Man erklärte mir, wie man so das Bier filtrierte; wie jede Pumpe, jedes Rohr zweimal täglich gereinigt würde, um Verunreinigungen zu verhüten, und daß jede Flasche mit Hilfe von Maschinen viermal gereinigt würde. Ich sah Brunnen, die man über tausend Meter tief gebohrt hatte, um reines Wasser zu bekommen, obgleich die Brauerei am Michigansee lag. Dann zeigte man mir die großen Bottiche, in denen das Bier sechs Monate lagerte, ehe es an die Verbraucher gelangte.

Man führte mich in das Laboratorium und zeigte mir die Ur-Hefezelle. Durch zwölfhundert Versuche

hatte man sie verbessert, um den besten Geschmack zu erzielen. Alle Hefe, die man zur Herstellung des Schlitz-Bieres verwandte, stammte von dieser Urzelle. Ich kam in das Büro zurück, überwältigt von dem Gesehenen und sagte: „Warum sagen Sie den Menschen nichts von all diesen Dingen? Warum begnügen Sie sich damit, nur lauter als die anderen zu schreien: Mein Bier ist rein. — Warum sagen Sie nicht, weshalb es rein ist?“

„Weshalb?“, wandte man ein. „Unsere Methoden sind die gleichen wie die der anderen. Nach anderen Methoden kann niemand gutes Bier brauen.“

„Aber niemand.“ gab ich zur Antwort, „hat das jemals erzählt. Jeder, der durch Ihre Brauerei geht, ist erstaunt über das, was er sieht. Genau so wird es dem gehen, der das Ganze im Druck sieht.“

Ich veranschaulichte daher mit Hilfe der Druckerschwärze jene Spiegelglasräume und alles, was dazu diente, ein vollkommen reines Bier zu brauen. Was ich erzählte, war allen guten Brauern bekannt; es war aber eine Geschichte, die noch nie erzählt worden war. Unter Reinheit konnte man sich jetzt etwas vorstellen. In wenigen Monaten rückte Schlitz von der fünften bis dicht an die erste Stelle. Diese Propaganda ist bis auf den heutigen Tag einer meiner größten Erfolge gewesen. Sie bildete die Grundlage für andere

Feldzüge. Immer wieder habe ich in meinen Anzeigen einfache Tatsachen erzählt, die für jeden Fabrikanten des gleichen Erzeugnisses galten, von allen aber zu gering geachtet wurden. Hierdurch gab ich dem Erzeugnis eine Sonderstellung und ein dauerndes Ansehen.

Ähnliches findet man in vielen, vielen Geschäftszweigen. Der Fabrikant ist viel zu vertraut mit seinen Erzeugnissen. Er sieht daher in seinen Fabrikationsmethoden etwas Alltägliches. Es kommt ihm gar nicht zum Bewußtsein, daß die Allgemeinheit über diese Methoden staunen würde, und daß diese Tatsachen, die für ihn so nichtssagend sind, genügen, ihm ein ungeheures Ansehen zu geben.

So verhält es sich bei den meisten Propagandafragen. Das Erzeugnis selbst ist nicht einzigartig. Vielleicht können zahlreiche andere Leute etwas Ähnliches herstellen. Aber dann erzähle, welche Mühe du dir gibst, die anderen zu übertreffen. Erzähle etwas über all die Dinge, die die anderen für viel zu selbstverständlich halten, um etwas darüber zu sagen. Mit der Zeit wird ein Abglanz von all dem auf das Erzeugnis übergehen. Sollten nachher andere kommen und dasselbe sagen, so werden sie dadurch ungewollt für dich Propaganda machen. Es gibt nur wenige unter den angezeigten Erzeugnissen, die nicht nachgeahmt werden können. Wenige, die ein Feld beherrschen, haben ein

Erzeugnis, das einzigartig ist. Sieht man genau zu, so waren es lediglich die ersten, die gewisse, überzeugende Tatsachen großzügig bekannt machten.

Mr. Curtis (Verleger der von Benjamin Franklin begründeten „Saturday Evening Post“, 2½ Millionen Bezieher), erzählte mir einst folgende Begebenheit, die sich auf die Schlitzbier-Propaganda bezog. Nie hatte er Bier getrunken und nie hatte er das Wort *B i e r* oder *W e i n* im Anzeigenteil der von ihm herausgegebenen Zeitschrift gestattet. Aber einst las er im Speisewagen eine Zeitschrift, die eine dieser Schlitzanzeigen enthielt. Sie machte einen solchen Eindruck auf ihn, daß er sich sofort eine Flasche „Schlitz“ bestellte. Er wollte einmal ein Erzeugnis kosten, das unter so vorbildlichen Reinheitsbedingungen hergestellt wurde.

★

Einer meiner Freunde in Racine war Jim Rohan. Als Buchhalter bezog er ein kleines Gehalt. Er war mit einer jungen Lehrerin verlobt, sein Gehalt gestattete ihm aber nicht, sie zu heiraten. Er hatte eine neue Idee für Brutmaschinen und das Gefühl, daß die Ausbeutung dieser Idee ihm genügend Geld einbringen würde, um heiraten zu können.

Ich sagte ihm, daß ich diese Idee für ihn ausbeuten wolle. Ich las ungefähr 27 Brutkataloge und zahlreiche Anzeigen. Sie waren fast alle gleich. Alle diese Fabri-

kanten waren kriechende Verkäufer, die da drängten, bevorzugt zu werden. Ich studierte die Verhältnisse und suchte einen neuartigen Angriff.

Bald fand ich einen erfahrenen Hühnerzüchter und bat ihn um Erlaubnis, eine Broschüre in seinem Namen zu schreiben. Er hatte eine eigene Meinung und kümmerte sich wenig darum, was die anderen sagten. So stellte ich ihn auch in meiner Schrift dar. Da ich unter dem Namen dieses Mannes schrieb und nur Tatsachen erwähnte, die er mir angab, bat ich mit meiner Broschüre niemand, „Racine-Brutapparate“ zu kaufen. Ich erzählte vielmehr nur seine Erfahrungen. Er hatte alle Arten Brutmaschinen versucht und kannte die irreführenden Angaben über ihre Vorzüge. Jetzt lebte er von der Hühnerzucht, und hier waren seine bewährten Methoden beschrieben. Er war bereit, solche zu beraten, die auf ihn hören wollten. Er kümmerte sich aber nicht um jene, die sich nach jedermanns Meinungen richteten.

Dieses Vorgehen bewies sich als sehr erfolgreich. Die meisten, die eine Brutmaschine kaufen wollten, verlangten Kataloge von fünf oder sechs Fabrikanten, die fast alle gleich waren, ausgenommen mein Katalog. Hier redete ein erfahrener Mann, der mehr zu dienen bereit war als zu verkaufen. Und die praktischen Leute, für

die das Brutgeschäft eine Einnahmequelle werden sollte, vertrauten seinen Worten.

Diese Racine-Brutmaschine war aber ziemlich teuer. Viele, die sich bereits dafür entschieden hatten, zögerten, wenn sie die niedrigen Preise der anderen sahen. Aus diesem Grunde schlug ich Mr. Rohan vor, eine andere Gesellschaft zu gründen, die „Bell-City-Brutmaschinen-Company“, die Brutmaschinen zu günstigeren Bedingungen anbot. Bei Anfragen nach den Racine-Maschinen warteten wir zehn Tage, ob eine Bestellung einlief. Blieb sie aus, so boten wir die Bell-City-Maschinen an. Auf diese Weise bestand eine doppelte Möglichkeit, Brutmaschinen zu verkaufen. Wären wir anders vorgegangen, so hätten wir auch bei den größten Anstrengungen keinen Gewinn erzielt. Mit unserem Vorgehen bauten wir aber ein Geschäft aus, das heute ein Riesenunternehmen ist. Kein einziger der früheren Wettbewerber ist heute noch im Geschäft.

■

Wir organisierten und propagierten in Racine manches andere Erzeugnis. Eins davon war das „Racine-Schwitzbad“, ein anderes „Racine-Eisschränke“. Es waren ausgezeichnete Propaganda-Erfahrungen, die ich damit sammelte, weil eine genaue Erfolgsüberwachung möglich war.

■

Während der ganzen Zeit entwarf ich für alle möglichen Arten Spezialgeschäfte Propagandapläne. Im Orte versuchte ich es mit jeder Art Verkauf. Sobald ich mit einem Plan Erfolg hatte, teilte ich ihn anderen Händlern mit. Das machte ich fast alles in den späten Abendstunden. Nie dachte ich an Schlaf. Mein ganzes Streben ging dahin, neue Wege zu finden, um die Menschen zum Kaufen zu bringen, und ich fand sie in großer Auswahl. Was ich damals gelernt habe, bildete die Grundlage für alle Erfolge, die ich erzielte.

Achtes Kapitel

Meine Erfahrungen mit „Liquozone“

In den Jahren, die ich in Racine verlebte, sammelte ich wertvolle Erfahrungen über die Propaganda von Markenartikeln und wurde auf diesem Gebiet eine weit und breit anerkannte Autorität. Meine Methoden waren neuartig. Übertriebene Anpreisungen von Heilmitteln waren an der Tagesordnung. Meine Anzeigen dagegen sagten: „Versuche dieses Hustenmittel, es kann nichts schaden, denn es enthält kein Opium. Hilft es, wird der Husten aufhören, hilft es nicht, so kostet es nichts. Dein Drogist wird den Garantieschein dafür unterschreiben!“

Dieser Kaufanreiz war überwältigend, fast unwiderstehlich. Seit jener Zeit habe ich stets nach ähnlichen Kaufanreizen gesucht. Wenn man ein Angebot macht, das man kaum ablehnen kann, so ist mit ziemlicher Gewißheit damit zu rechnen, daß es angenommen wird. Gleichgültig, wie großzügig solch ein Angebot ist, wie sehr man dabei der Ausbeutung ausgesetzt ist, nur wenige werden versuchen, uns zu betrügen. Versucht man sich dagegen nach jeder Seite hin zu schützen, so

werden die Menschen versuchen, uns zu umgehen. Räumt man aber alle Einschränkungen hinweg und sagt offen: „Ich vertraue dir,“ so wird die Menschennatur gerne das Vertrauen rechtfertigen. Meine ganzen Erfahrungen in der Propaganda haben mir bewiesen, daß die Menschen im großen und ganzen ehrlich sind.

Um diese Zeit hatte ein gewisser Mann in Chicago durch den Verkauf von Oliver-Schreibmaschinen ein kleines Vermögen erworben. Der Verkauf von Schreibmaschinen sagte ihm aber nicht besonders zu. Er war ein geborener Propagandamann und suchte schon lange ein Erzeugnis, das sich erfolgreich anzeigen ließ. Beim Bau einer Fabrik in Montreal erfuhr er von einem Desinfektionsmittel, das in Toronto hergestellt wurde. Man nannte es „Powleys-Liquid-Ozone“. Viele kanadische Krankenanstalten, die es verwandten, lobten es. Ohne Propaganda hatten zahlreiche Leute davon erfahren und verwandten es mit gutem Erfolg.

Zuletzt entschloß er sich, nach Toronto zu gehen, um das Mittel kennen zu lernen. Es wurde aus einem Gas hergestellt und war beim inneren Gebrauch unschädlich. Er befragte Hunderte, die das Mittel angewandt hatten, sowie Hospitäler und Institute, und war dadurch ganz dafür eingenommen.

Kurz entschlossen kaufte er für 100 000 Dollar das Herstellungsrecht und änderte den Namen in L i q u o z

zone um. Sofort begann er, es anzuzeigen und zu vertreiben. Er suchte sich einen tüchtigen Reklamefachmann und schloß mit ihm einen Jahresvertrag ab. In dem darauf folgenden Jahre wählte er einen anderen. In vier Jahren versuchte er es so mit vier Fachleuten, die ihn von ihrer Fähigkeit überzeugt hatten, erlebte aber einen vollständigen Mißerfolg. Das angelegte Geld war vollständig ausgegeben. Die Gesellschaft saß tief in Schulden. Der Abschluß brachte einen Verlust von 45 000 Dollar zum Vorschein. Dies beweist, wie selten die Erfahrungen und Fähigkeiten sind, einen Markenartikel erfolgreich anzuzeigen.

Dennoch war unser Geschäftsmann nicht entmutigt. Er glaubte an sein Erzeugnis und fühlte, daß irgendwo irgendeiner es verstehen müßte, ihm zum Erfolg zu verhelfen.

„Wir wollen es noch einmal ein Jahr lang versuchen,“ sagte er, „und diesmal werden wir den rechten Mann finden.“

Am Sylvestertage des vierten Jahres besuchte er alle führenden Reklame-Agenturen Chicagos. Er bat sie, ihm den besten Fachmann für sein Erzeugnis zu nennen. Sein letzter Besuch galt I. L. Stack. Dort kam gerade ein Telegramm von mir an, worin ich eine Einladung Stack's zur Sylvesterfeier annahm. Stack zeigte

ihm mein Telegramm und sagte: „Dies ist der rechte Mann, aber die anderen werden Ihnen dasselbe wohl auch schon von ihm gesagt haben. Sein Arbeitgeber ist mein Kunde, deshalb darf ich nichts unternehmen, was zu seinem Schaden ist. Zudem ist Hopkins mein Freund, und ich würde ihm nie raten, Ihren hoffnungslosen Vorschlag anzunehmen.“

Der Liquozone-Mann erwiderte: „Wenn Sie sagen, Hopkins sei der Mann, so wird er schon über sich selbst bestimmen können. Laden Sie doch auch mich ein, damit ich ihn kennen lerne.“

Und so kam ich bei Stack zum ersten Male mit Liquozone in Berührung. Der Unternehmer war ein lebenswürdiger Mensch. Seine Überredungskunst war fast unwiderstehlich. Es gelang ihm, mich wider Willen über Nacht dort zu halten, damit wir am nächsten Tage wieder zusammentreffen konnten.

Das war am Neujahrstage. Diesen Tag wollte ich eigentlich zu Hause verleben. Das Liquozone-Büro, wo wir uns aber trafen, war ein schäbiger Schuppen. Boden und Decke waren aus ungehobelten Brettern. Geheizt wurde es von einem alten rostigen Rundofen. Die Umgebung war niederdrückend, das Unternehmen bankrott. Ich sträubte mich, den Neujahrstag einer solch aussichtslosen Sache zu widmen. Die Unterredung war daher weder angenehm noch ermutigend.

Aber dieser Mann, der nach vierjährigem Mißerfolg noch lächeln und ganz von vorne anfangen konnte, ließ sich durch mein abweisendes Benehmen nicht entmutigen. Nach einigen Tagen folgte er mir nach Racine. Hier bat er mich, ihn auf einer dreitägigen Reise nach Toronto zu begleiten. Ich nahm seine Einladung an, weil er so angenehm war und weil ich eine Ausspannung gebrauchen konnte.

In Toronto stellte er mir ein Gefährt mit einem Führer zur Verfügung. Drei Tage lang besuchte ich Anstalten, sowie Leute, die L i q u o z o n e kannten. Nie hatte ich solche Geschichten gehört, wie man sie mir von diesem Mittel erzählte. Am Ende des dritten Tages sagte ich: „Ich habe einen neuen Grund gefunden, warum ich L i q u o z o n e nicht anzeigen kann. Ich bin nicht groß genug, um einem solchen Erzeugnis gerecht zu werden. Ich bitte daher noch einmal, nicht auf meine Mitarbeit zu rechnen.“

Doch der Mann ließ sich nicht abweisen. Nach einigen Tagen kam er wieder nach Racine, und wir besprachen seine Angelegenheit während der ganzen Nacht. Um vier Uhr morgens, ermüdet durch sein anhaltendes Bitten, nahm ich seinen kümmerlichen Vorschlag an.

Ich erhielt kein Gehalt, weil kein Geld zum Zahlen von Gehältern vorhanden war. Statt dessen erhielt ich

einen Viertel-Anteil an einem bankrotten Unternehmen. Ich mußte mein schönes Büro verlassen und an einem gewöhnlichen Tannentisch arbeiten. Ich mußte mich von meinen Freunden trennen und unter Fremden arbeiten. Ich mußte mein schönes Haus am Michigansee mit einer engen 45-Dollar-Etagenwohnung in Chicago vertauschen, wo meine Frau alle Arbeit selbst verrichten mußte. Ich mußte zu Fuß zum Büro gehen, um die Straßenbahn zu sparen und um meine Ersparnisse nicht zu sehr anzugreifen. In Racine hatte ich ein schönes Dampf-Automobil, das erste in Racine, und die Freude meiner Freizeit. Ich mußte auch das zurücklassen.

Meine Freunde gaben mir Abschiedsfeiern, und die ganze Unterhaltung drehte sich darum, wie töricht ich sei. Eine Abordnung wurde beauftragt, mit mir nach Chicago zu reisen und auf dem Wege nichts unversucht zu lassen, mich von meiner Torheit abzubringen. Meine besten Freunde verließen mich. Sie sagten, daß Verunft die wichtigste Eigenschaft eines Freundes sein sollte.

Ich bin überzeugt, daß wenige Menschen ein neues Arbeitsgebiet unter so widrigen Umständen angetreten haben wie ich. Aber ich möchte hier sagen, daß alles, was mich im Leben vorwärts oder mir mehr Freude oder Zufriedenheit brachte, von all meinen Freunden

bekämpft wurde. Vielleicht waren sie nur selbstsüchtig und wollten mich bloß bei sich behalten.

Viele wichtige Entscheidungen habe ich in meinem Leben treffen müssen. Stets mußte ich sie allein treffen. Stets mußte ich selbst einen Entschluß fassen und stets gegen einen sehr großen Widerstand. Jede große Veränderung meines Lebens wurde von meinen Freunden verlacht oder bekämpft. Das Größte, was ich im Leben an Freude, Geld oder Zufriedenheit erzielt habe, habe ich unter Spott und Hohn erreicht.

Ich kam dadurch zu folgendem Schluß: Der Durchschnittsmensch ist nicht erfolgreich. Wir lernen nur wenige kennen, die ein gestecktes Ziel erreichen. Sehr wenige sind glücklich und zufrieden. Warum sollen wir daher die Mehrheit in Dingen herrschen lassen, die unser Leben beeinflussen?

Erfolge habe ich im Leben genug gehabt, Freude mehr als genug und dazu vollkommene Zufriedenheit. Keine von diesen Segnungen wäre mir beschieden gewesen, hätte ich den Rat meiner Freunde befolgt. — Aus diesem Grunde gebe ich niemals jemandem Rat. Wir müssen unser Leben selbst leben, unsere Laufbahn selbst bestimmen. Wir können nicht das Streben und die Fähigkeiten der anderen ermessen. Einige davon sind schwache Naturen. Ein entmutigendes Wort in einem entscheidenden Augenblick wirft sie vielleicht aus

einer vorgezeichneten Laufbahn. In einem solchen Falle übernimmt derjenige, der ihnen Rat gibt, eine Verantwortung, die ich nicht auf mich nehmen möchte. Die Propaganda lehrt uns doch, wie irrig oft unser Urteil ist, selbst in Dingen, die wir sehr gut kennen. Wir haben nicht im entferntesten ein gleich sicheres Urteil, wenn wir versuchen, jemandem zu raten,

Ich ging zu L i q u o z o n e unter den geschilderten Umständen und spielte ein verzweifelttes Spiel. Vier Fachleute hatten in den letzten vier Jahren vollkommen versagt. Dennoch setzte ich auf das zweifelhafte Unternehmen alles, was ich hatte.

Abend für Abend wanderte ich durch den Lincoln-Park, um einen Plan zu entwickeln. Ich hielt an meinem alten Grundsatz fest: Gib mehr als die anderen, gib Besseres als die anderen, und du bist deines Erfolges sicher.

Eines Morgens kam ich ins Büro und sagte: „Jetzt habe ich die richtige Idee. Laßt uns selbst die erste 50-Cent-Flasche kaufen, um denen, die unser Erzeugnis nicht kennen, zu beweisen, daß wir selbst Vertrauen dazu haben und nicht erwarten, daß unsere Kunden auf eigene Kosten ausprobieren, daß das Mittel gut ist. Wir wollen also an ihrer Stelle selbst das Geld für die erste Flasche ausgeben, die erste Flasche also gewissermaßen selbst kaufen.“

Dann wollen wir allen, die dieses Angebot annehmen, ein zweites Angebot machen, wonach wir sechs Ein-Dollar-Flaschen zu fünf Dollar anbieten. Die erste Flasche davon werden wir also selbst bezahlen. Wenn diese Freiflasche dazu führt, daß weitere Flaschen gekauft werden, übernehmen wir das Risiko, daß man bei Nichtgefallen alle Flaschen zurückgeben und das Geld zurück verlangen kann.

Mein Teilhaber war starr. „Wir sind jetzt schon bankrott,“ sagte er, „aber Ihr Vorschlag wird uns in ein tolles Durcheinander führen.“

Ich erhielt aber seine Einwilligung, meinen Plan in einem Dutzend kleiner Städte der Umgebung zu versuchen.

Wir boten eine 50-Cents-Flasche kostenlos an. Jedem, der anfragte, sandten wir einen Gutschein für einen bestimmten Drogisten seiner Stadt und sagten: „Wir bezahlen den vollen Preis.“

Dann sandten wir jedem Anfrager einen Garantieschein, durch den wir ihm 6 Ein-Dollar-Flaschen zu 5 Dollar anboten. Der Drogist würde den Garantieschein unterschreiben. Wenn das Mittel enttäuschen sollte, würden wir den vollen Betrag ohne Widerrede zurückzahlen.

Bedenken Sie, wie unwiderstehlich ein solches Angebot war. Eine 50-Cents-Flasche kostenlos! Eine

Sechs-Dollar-Menge für fünf Dollar unter der Garantie: „Sagen Sie Ihrem Drogisten, daß Sie unzufrieden sind, und Ihr Geld wird Ihnen ohne Widerrede zurückgegeben.“

Ich machte ein Angebot, das kein vernünftiger Mensch zurückweisen konnte. Da die meisten Menschen vernünftig sind, wußte ich, daß alle, die ein Desinfektionsmittel gebrauchten, mein Angebot annehmen würden.

Mein Angebot konnte nicht mißbraucht werden. Wir stellten in jenen Probestädten fest, daß jede durch die Anzeige hervorgerufene Anfrage nach Freiflaschen uns achtzehn Cents je Flasche für Propaganda kostete. Wir warteten 30 Tage und fanden, daß der Umsatz sich auf 90 Cents je Anfrage belief. Der Gewinn aus diesem Verkauf überstieg so bei weitem unsere Anzeigenkosten und war erzielt worden, ehe die Anzeigenrechnungen fällig waren. Kaum 2 Prozent der Käufer gaben die Flaschen zurück und ließen sich das Geld dafür zurückzahlen.

Die erzielten Erfolge ließ ich mir von den Drogisten bestätigen und sandte die Bestätigungen an andere führende Drogisten, in jeder Stadt an einen. Ich erzählte ihnen von meinen Erfolgen, die ich für sie mit anderen Markenartikeln erzielt hatte. Jedem Brief legte ich

einen Vertrag bei. Ich schrieb die Propaganda vor und machte die Zusage, daß alle Anfragen auf die Freiflaschen nur einem bestimmten Geschäft überwiesen würden: alles unter der Bedingung, daß man uns einen Auftrag gab, dessen Höhe mehr als die Kosten unserer Anzeigen deckte. Der Auftrag lautete auf ein Erzeugnis, das sie nie gesehen hatten. Dennoch erhielten wir durch diese Briefe Aufträge für über 100 000 Dollar. Mit den Aufträgen gingen wir zu unserer Reklame-Agentur und sagten: „Wir haben kein Geld, wir schulden Ihnen sogar 16 000 Dollar, die wir Ihnen nicht bezahlen können. Aber hier sind Aufträge von guten Dro-gisten für über 100 000 Dollar. Lassen Sie uns Ihnen diese Summe überschreiben, damit Sie dafür Propa-ganda machen. Das ist die einzige und sicherste Weise für Sie, das zurückzuerhalten, was wir Ihnen schulden.“

Unsere Reklame-Agentur ging auf diesen Vorschlag ein, weil ihr nichts anderes übrig blieb. Sie ließ die Anzeigen erscheinen, und wir hatten in allen Gegenden die gleichen Erfolge wie in den Versuchsstädten. Wir erhielten im folgenden Jahr über eine Million Anfragen auf Zusendung von Freiflaschen. Die Durchschnittskosten je Nachfrage betrugen auch hier 18 Cents, genau wie in unseren Probestädten, der Durchschnittsabsatz für jede Nachfrage 91 Cents oder noch etwas mehr als in den Probestädten.

Wir kamen mit *Liquozone* im Februar auf den Markt. Kein Geld hatten wir, ausgenommen das für die Miete. Im ersten Geschäftsjahr, das am 1. Juli abschloß, betrug unser Reinverdienst 1 800 000 Dollar. Im nächsten Jahr drangen wir in den europäischen Markt ein. Wir errichteten in London eine Vertriebsstelle, in der wir 306 Leute beschäftigten. Wir bauten in Frankreich eine Fabrik und richteten in Paris eines der feinsten Büros ein. In zwei Jahren zeigten wir in siebzehn Sprachen an und vertrieben *Liquozone* in fast allen Ländern der Erde.


Desinfektionsmittel sind unstäte Produkte. Ständig erschienen neue und verdrängten die alten. Wir erkannten dies und beeilten uns daher. In drei Jahren kauften wir für fünf Millionen Menschen 50-Cents-Flaschen. Wir schmiedeten das Eisen, solange es warm war. Das *Liquozone*-Geschäft wirft sogar noch heute Gewinne ab.

Was war das Geheimnis dieses Erfolges? Nichts anderes als mein Mut, ein Wagnis an Stelle von Sicherheit zu setzen. Das Wagnis war, für jeden, der einen Gutschein einsandte, eine 50-Cents-Flasche selbst zu kaufen. Wir hatten Vertrauen zu unserem Produkt und vor allem Vertrauen zu den Menschen. Alle unsere Bekannten sagten uns, wir seien tollkühn. Jeder Direktor, jeder Ratgeber verließ uns verächtlich.

Man kann auch auf andere Weise Erfolge beim Anzeigen und Verkaufen erzielen, aber sie sind langsam und ungewiß. Mute jemandem zu, ein Wagnis einzugehen, und du hast ihn gegen dich. Sage, daß du das Wagnis selbst eingehst, und du findest die Wege gebnet.

Ich bin in meinem Leben viel betrogen worden, aber diese Betrügereien kosteten mich nicht den zehnten Teil von dem, was ich hätte ausgeben müssen, wenn ich den Menschen eine „sichere Sache“ aufgedrängt hätte. Heute haben sich fast alle führenden Firmen zu dieser Ansicht bekehrt. Alles, was in einem erstklassigen Geschäft gekauft wird, wird auf Wunsch zurückgenommen. Genau so ist es mit den Waren, die von den Versandhäusern verkauft werden. Zahllose Anzeigende senden ihre Ware zur Probe an Unbekannte. Sie sagen: „Probieren Sie es für zehn Tage,“ oder „Sehen Sie sich diese Bücher an,“ oder „Rauchen Sie zehn dieser Zigarren auf unser Risiko.“

Der Mann aber, der sich bei der Neigung des Publikums zum Umtauschen oder Zurückgeben auf der „sicheren“ Seite befinden will, arbeitet unter großen Hindernissen und hat doppelt und dreifach so hohe Verkaufsunkosten, wie geschickt er auch sonst vorgehen mag.



Neuntes Kapitel

Die ersten 17 Jahre in einer Reklame-Agentur

Fünf Jahre arbeitete ich für die Liquozone-Company, fünf angestrengte Jahre. Ich reiste von Büro zu Büro, im In- und Auslande. In jedem Lande waren neue Fragen zu lösen.

Eines Abends besuchte ich in Paris einen berühmten Arzt. Er sagte mir, ich sei mit meinen Nerven vollständig herunter. „Für Sie bleibt nichts übrig, als nach Hause zu reisen und vollständig der Ruhe zu leben.“

„Ich habe kein Heim,“ antwortete ich, „ich wohne in einem Hotel. Dieses Hotel hier ist fast genau so wie meins. Ich könnte gerade so gut hier bleiben.“

Aber er bestand darauf. Dann dachte ich an jene Obstfarm am Springsee im Staate Michigan, wo ich als Knabe oft den Pflug geführt hatte. Da erinnerte ich mich meines Freundes Robert Ferris. Ich hatte erfahren, daß er ein Hotel gebaut hatte, und drahtete ihm, ob er mich unterbringen könnte.

Seine Antwort erhielt ich in New York. Das Hotel sei inzwischen abgebrochen worden. Aber er hätte kleine, schön ausgestattete Häuschen, die alles enthielt-

ten, was ich wünschte. Ich brauchte nur meinen Koffer mitzubringen.

Ich sandte ihm daher einen Scheck für das Häuschen und reiste hin. Drei Monate badete ich dort im Sonnenschein, schlief, spielte und trank Milch. Darauf ging ich mit der festen Absicht nach Chicago, das angestrengte Leben, das meine Gesundheit unterhöhlte, aufzugeben und ein ruhiges, beschauliches Leben zu führen.

Gerade hatte ich einige Freunde zu einem Essen eingeladen, um von ihnen und vom Geschäftsleben Abschied zu nehmen. Ich war der Lustigste von allen; zwar wollte ich weiter arbeiten, aber nur für den Ruhm, nicht mehr für Geld.

Beim zweiten Gang kam ein junger Mann an unseren Tisch und sagte: „Mr. Lasker von Lord & Thomas bittet Sie, diesen Nachmittag bei ihm vorzusprechen.“ Ich wußte, was das zu bedeuten hatte. Es bedeutete eine neue Laufbahn in abhängigem Verhältnis. Nervös, aufgeregt und krank wie ich war, sollte ich nun wieder Tag und Nacht arbeiten, um anderen die Wege zu weisen, wie sie mehr Geld verdienen konnten.

Ich wandte mich an meine Tischfreunde und sagte: „Mr. Lasker kann das nicht von mir verlangen. Ich habe mein Teil redlich getan. Ich werde ihn aufsuchen, weil ich ihn achte, aber er kann mich nicht mehr dazu

bringen, noch einmal in dem Wirbel der Propaganda unterzutauchen.“

Nachmittags suchte ich ihn auf. Mr. Lasker überreichte mir einen Anzeigenvertrag der „Van-Camp“-Konservenfabrik in Höhe von 400 000 Dollar. Darin war die Bedingung gestellt, daß der zu unterbreitende Propagandaplan die Zustimmung Van Camp's fand.

Mr. Lasker sagte: „Ich habe im ganzen Lande nach geeigneten Anzeigentexten gesucht; dieser hier ist aus New York und der aus Philadelphia. Ich habe Tausende von Dollar ausgegeben, um die besten Anzeigentexte zu bekommen. Hier sehen Sie den Erfolg. Weder Sie noch ich würden so etwas vorlegen. Nun helfen Sie mir bitte. Schreiben Sie mir drei Anzeigen, die den Werbefeldzug in Fluß bringen, und Ihre Frau mag zur Michigan Avenue gehen, sich dort das feinste Auto aussuchen und mir dafür die Rechnung schicken.“

Soviel ich weiß, hat noch niemand Albert Lasker widerstehen können. Er hat stets das erreicht, was er wollte. Generaldirektoren haben ihn zu ihrem Freunde gemacht. Nie wurde ihm ein Wunsch abgeschlagen.

So gab ich, wie es alle tun, seiner Überredung nach. In derselben Nacht fuhr ich nach Indianapolis. Am nächsten Tage schon sandte ich Leute aus, um den Markt auf „Speck und Bohnen“ (amerikanisches Nationalgericht) zu studieren. Ich stellte dabei fest, daß

94 Prozent aller Hausfrauen „Speck und Bohnen“ selbst buken. Nur 6 Prozent zogen sie in Büchsen vor. Dennoch schrieen alle Fabrikanten von „Speck und Bohnen“ in ihren Anzeigen lediglich: „Kauft meine Marke!“

Ich eröffnete sodann einen Werbefeldzug, um gegen das Heimbacken von „Bohnen und Speck“ vorzugehen. Natürlich bot ich Proben der Fabrikware an. Ich erwähnte die 16 Stunden, die erforderlich seien, um Bohnen selbst zu backen. Ich bewies, warum beim Selbstbacken die Bohnen niemals verdaulich wären. Ich brachte Bilder über selbstgebackene Bohnen, mit den knusperigen Bohnen obenauf, den mehligten darunter. Ich erzählte, wie sorgfältig wir unsere Bohnen aussuchten, etwas über das weiche Wasser, das wir gebrauchten, und von dem Dampf, über dem wir die Bohnen stundenlang bei 120 Grad buken. Zum Vergleich bot ich kostenlos Proben an. Der Erfolg war ungeheuer.

Als nach einiger Zeit die Konkurrenz erwachte, versuchte sie ihre Waren aufzudrängen. Unsere Konkurrenten wollten den Vorsprung einholen dadurch, daß sie darauf bestanden, man sollte ihre Marke kaufen. Sie sagten mit anderen Worten: Gebt uns das Geld, was Ihr jetzt an anderen Fabrikanten gebt! — Und dieser Anreiz fand taube Ohren.

Dann kam ich eines Tages mit einer Anzeige heraus: „Versuchen Sie auch die Ware unserer

Konkurrenz!“ Ich hielt die Menschen an, auch die anderen Marken zu kaufen und sie mit der Van Campschen zu vergleichen. Dieser Appell, diese Taktik gewann noch mehr. Wenn wir von unserer Ueberlegenheit gegenüber der Konkurrenz so überzeugt waren, daß wir einen solchen Vergleich eingehen konnten, so kauften die Menschen bestimmt.

Dies soll man stets beachten. Preise etwas zu deinem eigenen Vorteil an, so wird man dir den größten Widerstand leisten. Aber berücksichtigst du selbstlos die Wünsche der Verbraucher, dann werden sie sich dir von selbst zuwenden.

Die beiden größten Fehler in der Propaganda sind die Prahlucht und die Selbstsucht. Der erfolgreiche Mann neigt dazu, zu erzählen, was er erreicht hat. Dies mag einem Tischnachbar gegenüber angebracht sein, der ihm nicht ausweichen kann. Aber er darf dies nicht in gedruckten Worten tun. Er kann auch nicht bei erträglichen Kosten ein selbstsüchtiges Unternehmen anzeigen. Die Menschen hören Ihnen zu, wenn Sie ihnen einen Dienst anbieten; sie wenden Ihnen aber sofort den Rücken, wenn Sie danach trachten, ihnen einen Vorteil für Sie aufzudrängen.

Dies ist wichtig! Ich glaube, daß neun Zehntel des für Propaganda ausgegebenen

Geldes durch offensichtliche Hervorkehrung eigennütziger Zwecke wirkungslos verpuffen.

Die Mehrzahl aller heutigen Anzeigen ist auf dem Kaufanreiz aufgebaut: „K a u f t m e i n e M a r k e.“ Dieser Kaufanreiz hat nie gewirkt und wird auch nie auf die Menschen wirken. Kein Händler würde sagen: „Kommt in meinen Laden, nicht in den nebenan.“ Selbst der einfachste Händler ist dafür zu klug. Er bietet vielmehr irgend einen Vorteil an. Dennoch geben Tausende von Anzeigenden Vermögen aus, um diesen Fehler mit Hilfe der Druckerschwärze zu machen.

„Nur mein Erzeugnis ist das Original-Erzeugnis!“ „Man hüte sich vor Nachahmungen!“ Dies sind alles Variationen des Kaufanreizes: „Gib mir das Geld, was du den anderen gibst!“ Er hat nicht die geringste Wirkung. Jeder von uns hat zu viele selbstsüchtige Wünsche, um sich um die der anderen zu kümmern. Ein Mann, der nicht willens ist, in selbstloser Weise Gönnerschaft und Kundschaft um Berücksichtigung zu bitten, hat keinen Platz, weder in der Propaganda noch im persönlichen Verkaufen. Sie sowohl wie ich selbst treten keinen Vorteil an einen anderen auf unsere Kosten ab. Darum erwarte man nicht, daß die anderen so ganz anders sind.

Gestatten Sie mir, daß ich das Van Camp'sche Beispiel als Beweis für diesen so verbreiteten Fehler anführe. Verschiedene fähige Anzeigenleute hatten vor mir in ihren Anzeigen eindrucksvolle Kaufanreize gebracht. Aber keiner von ihnen erkannte die Sachlage. Wären sie von Haus zu Haus gegangen, um die Hausfrauen zu befragen, so wären sie zu anderen Schlüssen gekommen. Aber das war ihnen zu viel Arbeit. Sie hatten es mit einem Fabrikanten zu tun, der ebenso wenig über die bestehenden Verhältnisse wußte wie sie selbst. Ihr ganzes Bestreben zielte darauf hin, auf diesen Mann mit Hilfe von schönen Anzeigen einen Eindruck zu machen. Sie konnten aber Mr. Lasker nicht täuschen. Er dachte zu klar und nüchtern. Er wußte, daß, falls man nicht tatsächlich Waren verkaufte, vorübergehende Erfolge nicht zählen würden. Letzten Endes will man doch Geschäfte machen und nicht nur Ideen verwirklichen. So wählte er sich den besten Mann, der die Ware verkaufen konnte.

Hier möchte ich einen Augenblick verweilen, um zu betonen, daß Begünstigung wertlos ist. Mag man einem Mann, der viel weniger als man selbst über die Einstellung der Verbraucher weiß, gefällig sein, damit kann man jedoch nur einen vorübergehenden Erfolg erzielen. Aber man opfert dann für die Dauer alles, was sich auf Tatsachen aufbaut und Wert hat. Zuguterletzt sind die

Menschen im Geschäft, um Gewinne zu erzielen und nicht, um Lieblingsideen verwirklicht zu sehen. Lieblingsideen verschwinden in dem Augenblick, wo die Gewinne ausbleiben. Nie habe ich einen Freund als Kunden gehabt. Nie in meinem Leben habe ich die volle Sympathie eines Anzeigenden gewonnen. Trotzdem achte ich ihre Stellungnahme. Sie wollen ihre Begabung ausnutzen, genau wie ich es tue. Aber sie stehen auf dem Standpunkt des Verkäufers; ich muß den des Verbrauchers einnehmen. Beide Ansichten gehen gewöhnlich himmelweit auseinander.

Van Camp's „Speck und Bohnen“ enthielten keinen Kaufanreiz, der nur für sie allein galt. Sie waren vielmehr genau wie die anderen Marken. Als wir einst in der Fabrik Kostproben mit sechs verschiedenen Marken anstellten, konnte niemand die Van Camp'sche herausschmecken. Trotzdem erzählten wir Tatsachen, die kein anderer je vorgebracht hatte. Wir beschrieben, wie die Bohnen auf einem besonderen Boden gezogen wurden: Jede gute Bohne verlangt natürlich einen solchen Boden. Wir erzählten etwas von den „Livingstone-Tomatos“, die wir verwandten: jeder unserer Konkurrenten benutzte sie auch. Wir erzählten, daß wir jede Ladung Tomaten untersuchten: jeder Konservenfabrikant ist dazu verpflichtet. Wir erzählten,

wie in unseren Dampfföfen die Bohnen stundenlang bei 120 Grad gebacken wurden: das geschieht in allen Konservenfabriken. Wir erzählten, wie wir Bohnen in weichem Wasser kochten, um zu verhüten, daß durch den Kalkgehalt die Schale zäh würde: unsere Konkurrenten machten das genau so. Wir veranschaulichten die Bohnen krustenfrei und mehlig. Wir verglichen sie mit den zu Hause gebackenen Bohnen, die krustigen Bohnen obenauf, darunter die mehligten Bohnen. Wir erzählten, warum zu Hause gebackene Bohnen leicht gären und daher schwer zu verdauen sind, und wie wir sie in luftdichten Behältern buken, um den köstlichen Duft zu erhalten.

Wir erzählten dieselbe Geschichte, die irgend ein Konkurrent hätte erzählen können. Die Konkurrenz hielt diese Geschichte aber für viel zu selbstverständlich.

Dann fiel mir auf, daß viele Männer außerhalb des Hauses „Speck und Bohnen“ zum Essen bestellten, die aus der Fabrik stammten. Anscheinend schmeckten ihnen die in der Fabrik gebackenen Bohnen besser als die zu Hause gebackenen, genau so wie es mir selbst erging. Deswegen sandten wir Verkäufer aus, um Restaurants und Imbißräume mit Van Camp's „Speck mit Bohnen“ zu versorgen. Bald wurden sie in Tausenden von Restaurants aufgetischt.

Diese Tatsachen gaben wir bekannt, nannten die Anzahl der Restaurants und schätzten, wieviel Leute jeden Tag dort V a n C a m p 's verlangten. Das gab den Hausfrauen zu denken. Sie waren jetzt geneigt, das Zuhausebacken von Bohnen aufzugeben. Es war eine lange beschwerliche Arbeit. Wir suchten so die fehlenden 94 Prozent der Hausfrauen zu gewinnen und erzählten ihnen, wie sie sich bequem umstellen könnten. Durch Wort und Bild zeigten wir die Vorteile, erzählten ihnen, wie viele ihrer Männer gebackene Bohnen in Restaurants aßen.

So bewiesen wir, daß wir bessere Bohnen backen konnten, als irgend eine Frau zu Hause. Aber wir konnten keine bessere Bohnen backen als unsere Konkurrenten. Deshalb verlegten wir unsere Angriffe auf die schwachen Stellen und erweckten den Eindruck, als ob V a n C a m p allein in Frage käme. So schufen wir eine enorme Nachfrage. Nicht nur das, sondern wir erzielten auch für die Marke V a n C a m p einen viel höheren Preis als alle unsere Konkurrenten.

Dann fing V a n C a m p an, Büchsenmilch herzustellen. Erst in einem Werk, später in sieben oder acht. Er wollte sie groß anzeigen, aber wir rieten davon ab. Büchsenmilch ist ein Standard-Erzeugnis. Sie muß nach genauen Regierungsvorschriften hergestellt werden. Vorteile oder Überlegenheiten lassen sich bei einem

solchen Natur- oder Standard-Erzeugnis weder feststellen noch anführen. Man könnte gerade so gut sagen: „Kauft meine Eier, denn sie kommen von der Bergfarm“, oder „meine Butter“ oder „mein Schmalz“. Millionen Dollar werden bei dem Versuch weggeworfen, die Menschen durch Anzeigen an eine bestimmte Marke eines Stapelartikels, an Mehlmarken oder ähnliche der vielen Stapelartikel zu fesseln. Fast alles, was man darüber sagen kann, ist: „Kauft doch meine Marke! Gib mir das Geld, was du jetzt den anderen gibst. Bestehe auf meiner Ware, damit das Geld mir zufließt.“ — Das sind die beliebtesten Anpreisarten.

Ich untersuchte die Verhältnisse für Büchsenmilch und fand, daß einige Marken ohne Propaganda gewisse Absatzgebiete beherrschten. Manche Marken hatten das Feld trotz aller Anstrengungen der Mitbewerber jahrelang behauptet. Die einzige Begründung hierfür schien die Tatsache zu sein, daß es eine vertraute Marke war. Hausfrauen neigen natürlich dazu, bei einer vertrauten Marke zu bleiben.

Darum entwickelte ich einen Plan, um die Hausfrau mit Van Camp's Milch vertraut zu machen. Eine ganzseitige Anzeige brachte einen Gutschein, den man in jedem Laden gegen eine Zehn-Cents-Büchse eintauschen konnte. Wir zahlten dem Händler seinen

Verkaufspreis dafür. Drei Wochen lang vorher gaben wir bekannt, daß diese Gutscheinanzeige erscheinen würde. In dieser Zeit erzählten wir alles über V a n C a m p 's Büchsenmilch. Wir schickten Abzüge dieser Anzeigen an alle Händler und sagten ihnen, daß jeder ihrer Kunden einen der angezeigten Gutscheine erhalten würde. Es läge daher auf der Hand, daß sie V a n C a m p 's Milch führen müßten. Jeder Gutschein bedeutete einen Zehn-Cents-Verkauf, der, wenn sie ihn nicht erhielten, einem Konkurrenten zufiele.

Wir erzielten so mit einem Schlage allgemeine Verbreitung.

Diesen Plan versuchten wir in verschiedenen Städten mittlerer Größe, dann in New York. Dieser Markt wurde durch eine Konkurrenzmarke beherrscht. V a n C a m p hatte dort nur geringen Absatz. In drei Wochen beherrschten wir aber, hauptsächlich durch Briefpropaganda, 97 Prozent des Marktes! Jeder Händler erkannte die Notwendigkeit, für diese Gutscheinnachfrage vorbereitet zu sein.

In derselben Zeit machten wir auch in den Zeitungen bekannt, daß der Gutschein erscheinen würde. Wir erzählten den Hausfrauen, was sie von dieser Milch erwarten könnten. Wir versuchten, sie dahin zu bringen, an Stelle von Flaschenmilch kondensierte Milch zu verwenden.

Dann, an einem Sonntage, erschien eine ganzseitige Anzeige mit einem Gutschein, und zwar nur in Groß-New York. Als Folge dieser Anzeige wurden 1 460 000 Gutscheine vorgezeigt. Wir bezahlten den Händlern 146 000 Dollar, um die Gutscheine einzulösen. Aber 1 460 000 Haushaltungen verbrauchten jetzt Van Camps's Milch, nachdem sie vorher alles darüber gelesen hatten.

Die Gesamtkosten dieses Unternehmens, einschließlich der Propaganda, betrugen 175 000 Dollar. Zum größten Teil dienten sie zur Einlösung der Gutscheine. Aber in weniger als neun Monaten kamen diese Kosten samt Gewinn zurück. Wir beherrschten nun den New Yorker Markt. Van Camp hat ihn bis heute mit gewaltigen Jahresumsätzen gehalten.

Man vergleiche diese Methode mit der Verteilung von Proben von Haus zu Haus. Bei einem solchen Vorgehen bietet man etwas Unverlangtes, Ungewünschtes an. Schon durch das Verschenken von Proben sinkt die Ware im Ansehen, zumal wenn sie in einer lässigen Weise verteilt wird. Außerdem werden die Händler nicht beliefert und durch die kostenlose Verteilung von Waren, die sie sonst verkaufen würden, vor den Kopf gestoßen.

Bei unserem Plan waren die Händler gezwungen, sich einzudecken. Jede Frau mußte, falls sie eine Probe

haben wollte, sich darum bemühen. Ehe die Probe in ihre Hände kam, wußte sie alles, was wir über die Milch gesagt hatten. Der Händler verdiente bei dem Verkauf und war vergnügt. Die Hausfrau fand Van Camp's Milch im Laden vor, wenn sie die Probepackung verlangte. Auf diese Weise gewannen wir Markt für Markt und behaupteten ihn. Kein anderer, der später vielleicht einmal Proben verteilte, konnte Fuß fassen, denn Van Camp war schon zu sehr eingeführt. Das ist der große Unterschied zwischen den Fabrikanten, die mit ihrer Propaganda lediglich auffallen wollen, und jenen, die ein vorgestecktes Ziel verfolgen und erreichen.

Kein Büchsenmilch-Fabrikant kann das ganze Absatzgebiet versorgen, weil er nicht genügend Milch erzeugen kann. Die Aufgabe ist daher gewöhnlich die, einen gewonnenen Markt so zu entwickeln, daß, wenn nötig, eine größere Erzeugung untergebracht werden kann.

Die Zeit kam, in der unsere Konkurrenten unseren Probe-Verteilungsplan nachahmten. Wir mußten deshalb etwas Neues erfinden. Millionen Haushaltungen hatten wir für Büchsenmilch gewonnen. Wir verkauften jährlich 24 Millionen Kisten. Die Hauptaufgabe hatte darin bestanden, eine *vertraute* Marke zu schaffen.

In den neuen Städten, in die wir eindringen wollten, boten wir nunmehr *Überraschungs-*Ge-

schenken an. Wenn man uns die Etiketten von sechs Van Camp's Büchsen einsandte, würden wir ein Geschenk durch die Post zuschicken. Oder wir stellten verpackte Geschenke in den Fenstern der Händler aus, ohne den Inhalt zu nennen. Jede Frau, die sechs Büchsen kaufte, hatte ein Anrecht auf eines dieser Geschenke. Neugierde ist eine starke Triebkraft, besonders bei Frauen. Beschreibe ein Geschenk, und die eine oder andere wünscht es zu besitzen. Die Mehrzahl entscheidet sich aber, es nicht zu wünschen. Aber jede wünscht ein Überraschungs-Geschenk.

Das muß alles bei einem solchen Angebot berücksichtigt werden. Das Geschenk darf aber nicht enttäuschen. Es sollte sogar etwas Besseres sein, als die Frauen erwarten. Das Angebot sollte in etwas versteckter Form erfolgen.

Durch dieses Angebot erzielten wir, daß zahllose Hausfrauen veranlaßt wurden, sechs Büchsen Van Camp's Milch zu kaufen. Sie bezahlten den gewöhnlichen Preis, aber sie erhielten ein Geschenk, wodurch der Kauf anziehender gemacht wurde. Das Geschenk kostete uns mehr als unser Verdienst an dem Verkauf. Aber Milch ist ein Artikel des täglichen Gebrauchs. Es gibt da kaum eine Grenze, wieviel Geld man ausgeben kann, um einen neuen Verbraucher zu gewinnen. Diese sechs Büchsen machten Van Camp's Marke

weit und breit bekannt. Der Verbraucher hatte alles über V a n C a m p gelesen. Die Hausfrau war geneigt, diese Milch für besser zu halten. Deswegen verlangte sie beim nächsten Einkauf V a n C a m p. Auf diese Weise drangen wir in große Absatzgebiete ein, die wir auch behaupteten.

Der Leser mag sagen: „Dies ist ein Verkaufskniff, aber keine würdige Propaganda.“

Ich habe nichts übrig für w ü r d i g e, o r t h o d o x e Propaganda. Wir sind im Geschäftsleben, um Erfolge zu erzielen. Die schönsten Redensarten der Welt sind wertlos, wenn sie sich nicht bezahlt machen. Hunderte Millionen Dollar werden jedes Jahr dafür nutzlos ausgegeben.

Ich will das verkaufen, was ich zu verkaufen habe, und will es auch mit einem Gewinn verkaufen. Ich will genau die Unkosten und den Erfolg kennen. Wir mögen kurze Zeit als Künstler oder als Genie blenden. Der Geschäftsmann wird uns aber schnell erkennen. Alle, die so vorgingen, haben versagt. Wer aber tatsächlich Erfolg erzielt, wird nie sein Ansehen verlieren.

Wir kommen oft mit Männern zusammen, die sich auf Unwesentliches festgelegt haben. Sie neigen dazu, mit dem, was sie im Leben erreicht haben, zu prahlen. In gewissem Sinne sind es oft große Männer. Es ist gar nicht schwer, diese Menschen zu befriedigen, wenn man

alle praktischen Bedenken beiseite stellt, denn Propaganda ist für sie etwas Schleierhaftes. Wer ihnen aber nachgibt, wird bestimmt verlieren. Der Endzweck des Geschäfts ist und bleibt der Gewinn. Wer irgend einem anderen Zweck dient, wird bald finden, daß er sein Ansehen verliert.

Ich habe manchen Propaganda-Auftrag dadurch verloren, daß ich mich weigerte, die Größe und das Ansehen des Unternehmens als Propagandathema zu wählen oder dem persönlichen Stolz der Geschäftsinhaber entgegen zu kommen. Allerdings habe ich gefunden, daß Geschäftsleute, die das Verdienen im Auge behalten, stets die große Mehrheit bilden. Nur ein Dilettant wird je versuchen, anders vorzugehen.

Zehntes Kapitel

Automobil-Propaganda

Meine erste Auto-Anzeige schrieb ich im Jahre 1899. Sie bezog sich auf ein Dampfautomobil, das in Milwaukee hergestellt wurde. Die Broschüre, die ich über diesen Wagen schrieb, war betitelt: „Der Sport der Könige“. Das Modell, das ich besaß, war das erste Auto in Racine. Der erste Tag kostete mich 300 Dollar, weil ich Droschkengäule zum Scheuen gebracht und anderes Unheil angestiftet hatte.

Ich war sowohl Chauffeur wie Mechaniker. Es dauerte dreißig Minuten, bis man den Wagen in Gang gebracht hatte. Das mußte ich berücksichtigen, wenn ich einen Zug erreichen wollte. Aber noch schlimmer! Den Wagen in Gang zu bringen, war eine Kleinigkeit, im Vergleich zu der Kunst, ihn in Gang zu halten. Wenn wir 15 Kilometer ohne einen Zwischenfall gefahren waren, bildeten wir uns auf diese Leistung etwas ein. Wenn es uns gelang, bis nach Milwaukee zu kommen — eine Strecke von etwa 40 Kilometer —, fuhren wir gleich zur Fabrik, um den Wagen ausbessern zu lassen. In den seltensten Fällen kehrten wir am gleichen Tage zurück.

Alle zehn Kilometer mußten wir neues Wasser aufnehmen. Dann mußten wir das Manometer beobachten. Die Speisepumpe arbeitete nur, wenn der Wagen lief. Der lief aber auf den damals schlechten Wegen oft so langsam, daß kaum genügend Wasser zugeführt wurde. Unser Sitz war oberhalb des Kessels. Ich kann mich noch sehr gut jener Nächte auf schlechten Straßen entsinnen, wo wir sahen, daß der Wasserstand immer tiefer sank. Wir wußten, wenn er an einem gewissen Punkt angelangt war, würde der Kessel explodieren; aber wir fuhren solange es nur ging, damit wir nicht zu Fuß zu gehen brauchten. Ich kann mir Angenehmeres vorstellen, als in dunkler Nacht auf einem Kessel zu sitzen in der Erwartung, daß er in die Luft fliegt und dabei noch einen miserablen Weg zu beobachten.

Aber diese Erfahrungen machten mich zum begeisterten Automobilisten. Seit jener Zeit habe ich erfolgreiche Anzeigen für etwa 20 verschiedene Auto-Marken geschrieben.

Ich war noch nicht lange bei Lord & Thomas, als Hugh Chalmers den „Thomas Detroit“-Wagen herausbrachte und meine Ansicht darüber hören wollte. Mr. Chalmers war ein hervorragender Mann. Er war, wie es hieß, der höchstbezahlte Verkaufsdirektor in den Vereinigten Staaten gewesen, als er noch bei der National-Registrier-Kassen-Gesellschaft tätig war. Von ihm

habe ich viel über die Kunst des Verkaufens gelernt. Es ist mir eine besondere Genugtuung, daß wir in all den Jahren, die wir zusammen arbeiteten, nie verschiedener Meinung waren.

Automobil-Propaganda war damals ganz anders als heute. Jahrelang änderten sich die Verhältnisse wie ein Kaleidoskop. Man mußte sehr gut im Bilde sein, um den rechten Ton anschlagen zu können.

Meine Anzeigen bauten sich um die Persönlichkeit des Oberingenieurs der Chalmers-Company, Mr. Coffin, auf. Sie werden finden, daß ich, wenn es eben möglich ist, das Persönliche in meinen Anzeigen betone. Hiermit habe ich stets Eindruck gemacht. Die Menschen hören gerne von solchen Männern, an deren Namen sich außergewöhnliche Leistungen knüpfen. Mit solchen haben sie viel lieber zu tun als mit einem seelenlosen Unternehmen. Dadurch, daß man den Namen eines Fachmannes in den Anzeigen erwähnt, betont man dessen besondere Fähigkeit und Bedeutung. Er mag unbekannt sein. Das ist er meistens beim Beginn der Propaganda. Aber wenn ein Fabrikant ihn hervorhebt, so bringen die Menschen ihm Achtung entgegen. Bald wird er berühmt, und sein Name wird für die Ware ein Unterscheidungsmerkmal, das außergewöhnlichen Wert hat. Howard Coffin war unbekannt, als ich ihn zuerst in meinen Anzeigen erwähnte.

Aus ähnlichen Gründen bildet ein Personennamen eine viel wertvollere Bezeichnung für ein Erzeugnis als ein künstlich gebildeter Name. Er ist sogar wertvoller als eine Schutzmarke, denn er zeigt, daß der Mann stolz auf seine Schöpfung ist. Es ist viel leichter, einen Mann berühmt zu machen als ein ganzes Unternehmen. Bedenken Sie doch einmal, wie wertvoll Namen im Theaterwesen, bei den Kinos oder in der Literatur sind. Mit der Anführung dieser Namen verfolgt man oft einen ganz bestimmten Zweck. Genau so ist es im Warenvertrieb.

Zu jenen Zeiten wurden „Cadillac“ und „Chalmers“-Wagen ungefähr zu dem gleichen Preise — etwa 1500 Dollar — verkauft. „Cadillac“ war länger bekannt und ein viel schönerer Wagen. Aber dadurch, daß ich Coffin in meinen Anzeigen anführte, erhielt der „Chalmers“-Wagen eine Auszeichnung, die ihm einen größeren Erfolg brachte.

Andersartigen Absatzschwierigkeiten begegneten wir, sobald sie auftraten. So ging eines Tages das Gerücht herum, daß die Gewinne der Autofabrikanten unerhört hoch seien. Dieser Lage traten wir mit der Schlagzeile entgegen: „Unser Verdienst ist 9 Prozent!“ Dann zählten wir die Selbstkosten einer Anzahl nicht sichtbarer Teile auf. Die Gesamtsumme betrug über 700 Dollar. In dieser Aufstellung waren die

sichtbaren Teile wie Chassis, Polsterwerk usw. nicht enthalten.

Hierdurch wird ein anderer wichtiger Punkt beleuchtet, und zwar „bestimmt“ zu sein. Redensarten und Plattheiten erzeugen ebenso wenig Wirkung wie Wasser auf dem Rücken einer Ente. Einfach zu sagen: „Das Beste“, „Auf die Dauer der Billigste“, „Der Sparsamste“ usw., überzeugt nicht im geringsten. Man erwartet solche Anpreisungen. Unsere vornehmen Zeitschriften nehmen zur Not Anzeigen mit derartigen Behauptungen an. Sie betrachten sie nicht als irreführend, sondern lediglich als Übertreibungen. Wahrscheinlich schaden sie mehr als sie nützen, weil sie den Eindruck erwecken, daß die Ausdrucksweise des Schreibers unbestimmt ist, ein Eindruck, unter dem die ganze Anzeige leidet.

Aber wenn man genau umschrieben wirbt, wenn man Zahlen und Tatsachen anführt, lassen sie auf etwas überlegt Bestimmtes schließen. Wir sagen damit entweder die Wahrheit oder wir lügen. Nun erwarten die Menschen aber kaum, daß ein großes Unternehmen lügt. Sie wissen, daß irreführende Anzeigen von den besten Zeitschriften nicht aufgenommen werden. Unsere Aussagen werden daher vollständig geglaubt. Noch bei anderen Gelegenheiten werde ich darauf hinweisen,

welchen Vorteil bestimmte, klar umschriebene Angaben haben.

*

Die Hudson-Company war eine Tochter-Gesellschaft der Chalmers-Company. Mr. Chalmers war Teilhaber. Man hatte die Hudson-Gesellschaft gebildet, weil die Chalmers-Company einen zu großen Verkaufs-Apparat hatte. Howard E. Coffin trat zur Hudson-Company über, und ich führte ihn wieder in den Anzeigen an. Wir gingen aber noch weiter. Wir brachten die Bilder und Namen der 48 Hudson-Ingenieure. So wiesen wir darauf hin, daß der Hudson-Wagen eine Ingenieurschöpfung sei. Das war für die damaligen Zeiten wichtig. Autos waren noch unvollkommen und vielen Störungen unterworfen. Der Durchschnittskäufer legte daher mehr Wert auf eine gut durchkonstruierte Maschine als auf Ausstattung, und wir zeigten in deutlicher Weise, daß Hudson-Wagen dem entsprachen.

Dies bildete eine gute Grundlage für die Propaganda. Der Hudson-Wagen hat große Erfolge erzielt und genießt noch heute einen guten Ruf. Das ist zum größten Teil auf das zurückzuführen, was wir in jenen Tagen aufbauten. Sieben Jahre führte ich die Hudson-Propa-

ganda. Dann übergab ich sie einem meiner Schüler, der nach gleichen Richtlinien arbeitete.

*

Die Geschichte der Propaganda für die Overland-Wagen liest sich fast wie ein Roman. Mr. Willys hatte ein Ladengeschäft in Elmira im Staate New York, unter der Firma: „Elmira Waffen-Company“. Er verkaufte Fahrräder. Als dann die Automobile auf den Plan traten, erhielt er die Vertretung für die Overland-Werke, damals in Indianapolis.

Der Overland-Wagen war damals einer der wenigen Wagen, die zuverlässig waren. Der eine Wagen empfahl den anderen, bis die Nachfrage in der Elmira-Gegend das Angebot überstieg. Mr. Willys nahm Aufträge mit Vorausbezahlung an und sandte das Geld nach Indianapolis. Die Autos blieben aber aus. Er fuhr deswegen nach Indianapolis, um den Grund kennen zu lernen, und kam dort am Sonntag morgen an. Er traf mit den Fabrikanten im Hotel zusammen und erfuhr von ihnen, daß sie bankrott seien. Sie wären gestern nicht in der Lage gewesen, die Löhne zu bezahlen. Sie schuldeten etwa 45 000 Dollar mehr als sie bezahlen konnten. Da Willys seine Vorausbezahlungen nicht zurückerhalten konnte, versuchte er wenigstens die Wagen zu bekommen.

Er sagte: „Sie sind bankrott, aber können Sie das Geschäft nicht weiter führen?“

„Nein,“ antworteten sie, „wir geben es auf.“

„Angenommen, ich führte es weiter,“ sagte Willys, „würden Sie mir das Geschäft mit allen Schulden und allen Aktiven übertragen?“

Sie waren dazu bereit. Die ausstehenden Löhne betrugen 450 Dollar.

Willys versuchte sofort, das Geld aufzutreiben. Er lieh sich eine geringe Summe vom Hotelbuchhalter und hatte selbst auch etwas in der Tasche. Am nächsten Morgen berief er die Arbeiter zusammen und zahlte ihnen den schuldigen Lohn. Dann sagte er ihnen: „Sorgt, daß ihr schnell einen Wagen abliefern könnt. Sucht die nötigen Teile zusammen und beeilt euch. Wir müssen versuchen, mehr Geld zu bekommen.“ — Sie setzten schnell einen Wagen zusammen, und Willys sandte ihn einem Freunde in Pennsylvanien. Gleichzeitig schrieb er ihm einen Brief etwa folgenden Inhalts:

„Lieber Albert! Ich habe Dir einen Overland-Wagen gesandt. Sichtwechsel ist den Verladepapieren beigelegt. Es ist unbedingt erforderlich, daß Du diesen Wechsel annimmst, denn ich habe den Wechsel schon diskontiert und das Geld bereits verbraucht.“

Der liebe Albert nahm ihn an. Dann wurden weitere Wagen hergestellt und in der gleichen Weise versandt. Vier von fünf wurden angenommen. Die Anfragen auf Wagen mehrten sich, und eine Neufinanzierung des Unternehmens war unvermeidlich.

Willys besuchte darauf die Gläubiger mit seinem berühmten unwiderstehlichen Lächeln. Er sagte ihnen: „Sie werden keinen Pfennig bekommen, wenn Sie unser Werk schließen. Denn dort werden Sie nichts finden. Wenn Sie aber Geduld haben, will ich versuchen, das Unternehmen wieder hochzubringen, und dann werde ich Ihnen jeden Dollar zurückbezahlen.“ Die Gläubiger nahmen diesen Vorschlag an, denn sie sahen ein, daß ihnen nichts anderes übrig blieb.

Willys nahm nun neues Geld auf, aber nur eine sehr kleine Summe, und arbeitete weiter. Bald war ein Auftragsüberschuß vorhanden. Da man keine Zeit hatte, neue Gebäude zu errichten, stellte man Zelte auf. In jenen Zelten setzte er in einem Jahre, soviel ich weiß, 365 000 Dollar um.

Dann entschloß sich Willys, nach Elmira zurückzukehren und dort, in seiner Heimatstadt, ein Werk zu bauen. Als er vor der Abreise beim Friseur saß, wurde er von seinem Vertreter in Toledo (bei Detroit) aufgesucht. Dieser erzählte ihm von einer Fabrik, die dort geschlossen würde, weil sie bankrott sei. Er sagte ihm:

„Kommen Sie doch einmal mit dahin und sehen Sie sich das Werk an. Sie werden finden, daß es sehr gut eingerichtet ist. Stahl und Rohstoffe werden Sie in solchen Mengen vorfinden, daß Sie darin allein schon einen genügenden Gegenwert für den verlangten Preis haben.“

Willys stieg in Toledo aus. Am nächsten Tage besah er das Werk und fuhr nach New York, um es zu kaufen. Am folgenden Tage fuhr er bereits nach Europa. Bei seiner Rückkehr fand er, daß man für den vorgefundenen Stahl mehr erzielt hatte als das ganze Werk gekostet hatte.

In der nächsten Saison übernahm ich nun die Overland-Propaganda, die erste Propaganda für diese Wagen. Ich studierte die Verhältnisse, um die Einzelheiten kennen zu lernen, die am meisten ansprachen. Aber keine der Unterlagen machte einen solchen Eindruck auf mich, wie die Geschichte des Werkes. Aus diesem Grunde überschrieb ich meine ersten Anzeigen: „Die wunderbare Overland-Geschichte.“ Ich erzählte darin, wie die Nachfrage Willys dazu gebracht hätten, selbst Fabrikant zu werden, wie diese Nachfrage ständig gewachsen sei, bis man gezwungen war, eine Fabrik aus Zelten zu bauen.

Hierdurch wird wieder ein neuer Propaganda-Grundsatz beleuchtet. Die Menge gleicht einer Herde. Sie kann keine Werte beurteilen. Und das können Sie

und ich auch nicht. Wir beurteilen die Dinge vielmehr zum größten Teil nach den Eindrücken, die sie auf andere machen, nach ihrer Beliebtheit. Wir gehen mit der Menge. Als wirksamsten Helfer der Propaganda fand ich noch stets diesen Herdentrieb.

Diese Tatsache sollte man nie zu gering schätzen. Die Menge folgt der Mode und dem, was die anderen bevorzugen. Wir entscheiden uns selten selbständig, weil wir nicht alle Tatsachen kennen. Aber sobald wir sehen, daß die Menge in einer gewissen Richtung geht, neigen wir dazu, ihr zu folgen.

In meinen Anzeigen zeigte ich deshalb, wie die Menge sich dem Overland-Wagen zuwandte. Ich erzählte, wie die Nachfrage dazu geführt hatte, ein bankrottes Unternehmen wieder flott zu machen, wie sie dazu führte, eine Zeltstadt zu schaffen. Diese Art der Darstellung regte zum Nachdenken an. Der Overland-Wagen wurde dadurch einer der am meisten gekauften Wagen der Welt. —

*

Der Reo-Wagen hatte in einem Jahre einen sehr schlechten Absatz. Die Produktion der Saison war unverkauft, und der Verkauf war fast zu einem Stillstand gekommen. Die Aussichten für die nächste Saison waren zweifelhaft. Ich wurde gerufen, um dieser Lage zu begegnen. Es ist noch stets meine Hauptarbeit gewesen,

schwierige Lagen zu verbessern. Niemand hat mich je gerufen, wenn der Himmel unbewölkt und die See ruhig war. Fast jeder Klient verließ mich hingegen, sobald ich sein Schiff in ein ruhiges Fahrwasser gesteuert hatte.

Zum Teil war das meine eigene Schuld. Ich liebte schwierige Situationen. Ich wollte lieber Lotse als Kapitän sein. Sobald ein Propagandaschiff den richtigen Kurs eingeschlagen hatte, verlor es seinen Reiz für mich. Die Arbeit wurde eintönig. Ich war dann stets bereit, das Schiff zu verlassen, um ein anderes in den Hafen zu lotsen.

Eine Propaganda, die andauernd nach einer Richtung zielt, wird für den Anzeigenden mit der Zeit eintönig. Der Anzeigende lebt in dem Gefühl, daß die Menschen seine Anzeigen gerade so oft lesen wie er selbst. Es ist daher erklärlich, wenn er nach einer gewissen Zeit einmal etwas anderes bringen will.

Niemals hielt ich diese Einstellung für richtig. Sobald ich den rechten Kurs gefunden habe, möchte ich möglichst in der gleichen Richtung weiterfahren. Vielleicht ließen sich auch auf andere Weise Erfolge erzielen. Selbst größere Erfolge sind denkbar. Aber ziemlich alles spricht dagegen. Auf allen Gebieten sind die Wege, große Erfolge zu erzielen, nicht sehr zahlreich. Sobald sich eine gewisse Methode bewährt und Gewinne abwirft, zögere ich, sie aufzugeben. Und das so

lange, bis ich eine bessere Methode durch Versuche im kleineren Umfang gefunden habe. Hat man die beste Weise gefunden, ein Erzeugnis Tausenden zu verkaufen, so ist es auch gewöhnlich die beste Weise, es weiteren Tausenden zu verkaufen.

Jede Anzeige sollte meiner Meinung nach in sich abgeschlossen sein. Sie sollte alle Tatsachen und jede Beweisführung von Wert enthalten. Ich bin der Ansicht, daß die meisten Leute eine Anzeige nur einmal lesen, genau wie einen Zeitungsbericht. Ich wüßte nicht, warum sie eine Anzeige noch einmal lesen sollten. Daher sehe ich darauf, daß die Leser bei diesem einmaligen Lesen alle überzeugenden Tatsachen kennen lernen.

Die ewige Wiederholung der gleichen Grundidee eines Anzeigentextes muß für denjenigen, der alle Anzeigen liest, eintönig wirken. Auch für den Verfasser der Anzeige wird sie langweilig. Sowohl er als auch der Leser wünschen über kurz oder lang eine Änderung.

Ich studierte die Verhältnisse des Reo-Wagens und ging heim, darüber nachzudenken. Der Wagen wurde von F. R. Olds, einem Pionier der Autoindustrie, hergestellt. Diese Tatsache hielt ich mir vor Augen, ebenso das gegenwärtige Mißgeschick und den ganzen Wettbewerb, der die schlechte Lage herbeigeführt hatte. Diese schwierigen Verhältnisse verlangten besonders wirksame Maßnahmen.

In einigen Tagen kam ich zurück und sagte Mr. Olds, daß ich die Propaganda unter drei Bedingungen übernehmen würde. Die erste Bedingung war, daß der Name des neuen Modells „Reo 5“ sein sollte. Damit wollte ich einen hervortretenden Namen haben und die Tatsache betonen, daß wir ein neues Modell auf den Markt brachten. Die nächste Bedingung verlangte, daß alle Anzeigen mit der Unterschrift „Olds“ erschienen. Damit wollte ich den vollen Nutzen aus seinem Ruf ziehen. Ich sagte ihm, daß ich Anzeigen schreiben würde, die zu unterzeichnen er stolz sein würde. Er erklärte sich damit einverstanden.

Dann machte ich aus, daß er den Wagen „Mein Abschieds-Wagen“ nannte, um damit einen Abschluß anzudeuten und seine Zufriedenheit mit dem Erreichten.

„Aber,“ wandte er ein, „ich habe gar nicht die Absicht, mich zurückzuziehen.“

Ich sagte ihm, das sei auch nicht nötig. Sarah Bernhard hätte sieben Abschiedsgastspiele gegeben. Er könnte daher ruhig zwei- oder dreimal Abschied nehmen. Jede Abschiedstour sei widerrufbar.

So brachten wir unsere Anzeigen, deren Überschrift „Mein Abschiedswagen“ lautete und mit „R. E. Olds, Erbauer“ unterzeichnet waren. Die Anzeigen zielten darauf hin, ein Bild dieses Mannes zu geben, eines biedereren, grundehrlichen Mannes von außergewöhnlichen

Erfahrungen, eines Mannes, der sein Fach verstand; eines Mannes, der sich dagegen gesträubt hätte, etwas anderes als das Bestmögliche herzustellen, eines Mannes, der seinen Ruf höher schätzte als den Gewinn.

Diesem Reklamefeldzug war von Anfang an ein ungeheurer Erfolg beschieden. „Reo 5“ wurde der beliebteste Wagen des Jahres. Eine neue Zeit brach für die Reo-Gesellschaft an, und das Unternehmen wurde eines der gesündesten und erfolgreichsten auf seinem Gebiet.

*

Meine erfolgreichste Automobil-Propaganda endete jedoch unglücklich. Doch das war auf andere Ursachen zurückzuführen. Es war die Propaganda für die Mitchell-Automobile. Auch hier wurde ich gerufen, um eine schwierige Lage zu meistern. Wie in allen Fällen, verwandte ich eine ungeheure Arbeit darauf, die Lage des Automarktes zu studieren, die Neigungen und Ansichten der Abnehmerkreise kennen zu lernen. Ich kam zu dem Entschluß, daß der beste Grundton für die Propaganda Volleistung sei. Volleistung bildete damals den Gesprächsstoff aller Geschäftsleute.

Die Mitchell-Company hatte damals einen hervorragenden Betriebsorganisator. Es war ein sehr leistungsfähiges Werk. Meine Anzeigen brachten daher als Schlagzeile: „John W. Bate, Betriebsorganisator,“

und ich erzählte darin von diesem Manne und seinen Arbeitsweisen.

Auch dieser Feldzug erregte großes Aufsehen. Ich habe keine andere Auto-Propaganda gekannt, die so viele Anfragen brachte. Die Verkäufe begannen in einem erfreulichen Umfang. Ich hatte den rechten Ton gefunden. Käufer von Autos wünschten mehr als alles andere Ersparnisse durch Volleistung. Das Unternehmen war auf dem besten Wege zum Erfolge. Es wurde großzügig finanziert, um es weiter auszubauen.

Aber der Wagen war ein Versager. Die Konstrukteure hatten fast nichts gründlich durchgearbeitet. Hunderte von Wagen kamen zurück und jeder Wagen, der verkauft wurde, schadete dem Namen Mitchel. Je größer der Absatz, desto größer wurde der Verlust. Der außergewöhnliche Erfolg der Propaganda führte hier zum Zerfall des Unternehmens. Wir hatten das Erzeugnis weit und breit gepriesen. Der schlechte Ruf verbreitete sich dadurch in einem solchen Maße, daß ein Wiederhochkommen ausgeschlossen war. Diese Lehre sollte man in der Propaganda stets beachten.

*

1924 wurde ich beauftragt, die Studebaker-Wagen anzuzeigen. Schon mehrere Jahre hatte ich nicht mehr auf dem Automobilgebiet gearbeitet. Ich mußte mich daher erneut in die nun bestehenden Verhältnisse

einleben. Das ist stets wichtig. Niemals kann man den rechten Ton treffen, wenn man nicht weiß, wie die öffentliche Meinung ist.

Wochenlang studierte ich die Lage. Studebaker waren außergewöhnlich erfolgreich. Erhöhter Umsatz, wachsende Aktiven und hohe Gewinne hatten auf dem Aktienmarkt großes Aufsehen erregt. Ich schloß daraus, daß diese Tatsachen, die einen großen Einfluß auf alle ausüben, die das Barometer der Börse verfolgen, am meisten zu den Erfolgen Studebaker's beigetragen hatten. Ich entschied mich daher, meine Propaganda hierauf aufzubauen, und es entstand der Propagandaplan, den heute die meisten kennen. Wir führten in den Anzeigen den erhöhten Umsatz an. Wir erwähnten die großen Aktiven, die die Fabrikation erleichterten. Wir wiesen zahlenmäßig darauf hin, wie Massenherstellung die Herstellungskosten verringerte. Wir beschrieben, wie gewisse Einzelheiten sich von denen der anderen Fabrikanten unterschieden. Wir führten Zahlen an und bewiesen, daß wir die Wagen besonders ausstatten konnten, weil wir 150 000 Wagen im Jahr herstellten. Dies war ein neuer Überzeugungsgrund, und er ist heute noch eine der besten Richtlinien in der gesamten Auto-Propaganda.

Die Lehre, die wir aus all dem ziehen können, ist die gleiche, die wir aus der Verkaufskunst lernen. Wir

müssen wissen, woran die Käufer denken, und kennen lernen, was sie voraussichtlich wünschen werden. Man muß wissen, in welcher Richtung ihre Gedanken gehen, wenn man ein Führer in einer Gedankenrichtung sein will, die Gewinne bringt.

Propaganda ist für die meisten einfaches Anzeigenschreiben. Sprache und Stil hält man für wichtig. Sie sind aber unwesentlich. Ein gewählter Stil mag auf anderen Gebieten seine Berechtigung haben, hier bildet er ein ausgesprochenes Hindernis. Er läßt darauf schließen, daß besondere Verkaufsanstrengungen gemacht werden, und jede Anstrengung, etwas zu verkaufen, schafft einen entsprechenden Widerstand.

Verkaufskunst mit Hilfe der Druckerschwärze ist genau dasselbe wie die persönliche Verkaufskunst. Der Stil ist eine Belastung. Alles, was die Aufmerksamkeit vom Gegenstand selbst ablenkt, verringert den Eindruck. Man mag sagen, dies ist eine schöne Anzeige, diese Anzeige fällt auf, die Bilder sind vollkommen und die Wiedergabe ist vorzüglich. Aber gerade das hindert daran, daß man durch die Anzeige beeinflusst wird. Es läßt auf einen Mangel an Aufrichtigkeit schließen. Man fühlt das Drängen, etwas zu verkaufen, und wir sind doch alle auf unserer Hut, wenn jemand versucht, Geld aus uns herauszuziehen.

Die einzig wirksame Art etwas zu verkaufen, besteht darin, auf irgend eine Weise einen besseren Dienst anzubieten. Er mag ruhig in einer unbeholfenen Weise angeboten werden. Die Mehrzahl der Propaganda-Erfolge sind mit unbeholfenen Mitteln erzielt worden. Aber sie rührten eine menschliche Saite in einer menschlichen Weise. Sie hatten den Anschein, als ob sie den Dienst anboten, den man gewünscht hatte. Das ist der Grund, warum so viele ausgesucht schöne Anzeigen so wirkungslos sind. Die Menschen sind dabei auf der Hut. Es erklärt auch, warum so viele Erfolge mit einer Propaganda erzielt werden, die unbeholfen erscheint. Sie wurde eben von Meisterverkäufern geschaffen, die es verstanden, ihr Selbst zu vergessen.

Elftes Kapitel

Autoreifen-Propaganda

Auch in der Reifen-Propaganda war es mir beschieden, als Bahnbrecher zu wirken. Reifen waren schon seit den Tagen des Fahrrades angezeigt worden. Man hatte sich lediglich auf die Erwähnung eines Namens beschränkt. Nun war die Good-Year-Company schon seit vielen Jahren ein Klient unserer Agentur. Ich glaube, daß ihr Propaganda-Etat im Jahre nie 40 000 Dollar überstiegen hat. Niemand ahnte, daß Reifen auch „beliebt“ gemacht werden könnten.

Eines Tages kam mir der Gedanke, unser Propagandageschäft durch Vergrößerung der uns anvertrauten Propaganda-Etats auszubauen. Dies wurde später einer unserer führenden Grundsätze. Nach diesen Richtlinien entwickelten wir uns zu einer der größten Agenturen der Welt. Wir erhielten unsere Provisionen von den Zeitungsverlegern. Sie zahlten nur mehr, wenn wir einen Etat vergrößerten. Dies war nur möglich, wenn wir neue Werbemöglichkeiten ausfanden oder entwickelten. Eine andere Möglichkeit bestand darin, durch die Güte unserer Propaganda den Anzeigenden dahin zu bringen, seinen Etat zu vergrößern.

Ich habe nur selten Etats von einer anderen Reklameagentur übernommen, also einen Kunden von einer anderen Agentur zu mir hingezogen, und auch nur dann, wenn ihm eine große Verdienstmöglichkeit durch vollständig falsche Propagandamethoden verloren ging. Fast alle Werbeetats meiner großen Klienten waren meine eigene Schöpfung. Meist begann ich mit kleinen Summen und arbeitete so, daß die Propaganda sich selbst trug und größer wurde. Nur solche Entwicklungen geben volle Genugtuung.

Nach vieler Überredung gelang es mir, die Good-Year-Company dahin zu bringen, ihren Etat zu vergrößern. Für das erste Jahr gaben sie nun 200 000 Dollar. Dies erschien ihnen als ein unheimlicher Betrag.

Damals führten sie den sogenannten gradwandigen Reifen ein. Ich hatte bereits davon gehört, konnte ihn mir aber nicht vorstellen, trotzdem ich mehrmals auf meinem Schreibtisch Anzeigen darüber vorgefunden hatte. Sowohl die Reifen als auch die Propaganda erregten meine Aufmerksamkeit, doch nicht in dem Maße, daß ich den Zweck der neuen Reifen kannte.

Ich befragte die Good-Year-Company darüber, und man erklärte mir den Unterschied zwischen dem Draht- und dem Felgenreifen. Man erzählte mir, daß die gerade Seite nicht abgeschauert werden könnte, und daß

bei dieser Bauart ein 10 Prozent größerer Luftraum erzielt würde.

„Wenn sich das so verhält,“ fragte ich, „warum legen Sie denn keinen Nachdruck auf diesen Vorteil? Die Menschen suchen doch Vorteile.. Es ist ihnen vollständig gleich, wie Sie ihnen dazu verhelfen.“

Dies war für sie ein neuer Gedanke. Sie waren Fabrikanten, die sich vornehmlich um ihre Konstruktionen kümmerten. Da sie sich also fast nur mit Fabrikationsfragen beschäftigten, war es natürlich, daß sie auch mit dem Verbraucherkreis nur darüber und über sonst nichts anderes redeten.

Hierin liegt der Hauptgrund, warum kein Fabrikant seine Propaganda selbst ausführen sollte. Heute versuchen sich auch nur noch wenige amerikanische Fabrikanten darin. Der Fabrikant ist zu sehr mit der Fabrikation beschäftigt. Aus diesem Grunde fühlt er nicht, was der Kunde wünscht. Er versagt darin, die Ansicht des Kunden zu würdigen.

Er redet über all das, worauf er stolz ist: seine Arbeitsweisen, die Größe seiner Fabrik, das Alter seines Geschäftes. Der Propagandamann muß dagegen die

Ansicht des Kunden ergründen und ihm all das erzählen, was dieser wissen will.

Ich prägte den Namen „No-Rim-Cut-Reifen“ (Reifen, bei denen die Felge nicht einschneidet). Über jede Anzeige schrieben wir: „No-Rim-Cut-Reifen — 10 Prozent größerer Luftraum!“ Der Erfolg trat sofort ein und war außerordentlich. Der Absatz stieg sprunghaft. Good-Year-Reifen nahmen bald die führende Stelle in der Reifenwelt ein.

Eine Nebenerscheinung war, daß alle Wettbewerber gezwungen waren, diese Art Reifen herzustellen. In zwei bis drei Jahren kam die Zeit, wo Good-Year in dieser Beziehung keinen Vorteil mehr bot. Aus diesem Grunde setzten wir mit der Zeit den Namen „No-Rim-Cut“ in kleineren Buchstaben, dafür den Namen „Good-Year“ umso größer.

Wir fanden einen anderen Kaufanreiz, der einen noch größeren Eindruck machte. Es war die ganz außergewöhnliche Nachfrage. Dies veranschaulichten wir in Wort und Bild, bis es schien, als ob die ganze Autowelt sich dem Good-Year-Reifen zugewandt hätte. In den meisten Fällen ist dies ein wichtiger Kaufanreiz. Die Menschen folgen der Menge. In den wenigsten Fällen können sie Grund oder Berechtigung angeben. Sie nehmen daher ohne Prüfung das Urteil der Mehrheit an.

Durch einen Namen erzielten wir noch einen anderen Erfolg. Wir nannten unseren bei jedem Wetter gleitsicheren Reifen den „All Weather“ Reifen. Wir überlegten, welcher Kaufanreiz den größten Eindruck machen würde und sorgten dafür, daß dies schon durch den Namen ausgedrückt wurde. So wies schon der Name auf alles hin, was wir darüber sagen konnten. Er bildete in sich schon eine Anzeige. Vor allem strebten wir danach, die Motorwelt dahin zu bringen, diesen Reifen für alle vier Räder und für jedes Wetter zu verwenden; für die Vorderräder nahm man damals nämlich andere Reifenprofile als für die Hinterräder und im Winter andere als im Sommer. Dies haben wir mit der Zeit auch erzielt, hauptsächlich durch unsere Propaganda.

Das ist der große Vorteil eines beschreibenden Namens. Der Name erscheint gewöhnlich auch auf den Plakaten. Hier muß der Name schon fast eine vollständige Anzeige bilden, da Plakate nur im Vorübergehen gelesen werden. Das Prägen des richtigen Namens ist oft das Wichtigste in der Propaganda. Zweifellos kann man durch derartige Namen die Wirkung der Propaganda verdoppeln.

Noch eine andere Aufgabe war zu lösen. Wir mußten die Händler dazu bringen, Reifen auf Lager zu halten, was damals nur ausnahmsweise geschah. Sie kauf-

ten von den Good-Year-Verkaufsstellen Reifen je nach Bedarf. Wir arbeiteten daher eine große Zeitungspropaganda aus und boten den Händlern an, ihren Namen in jeder Anzeige anzuführen, wenn sie einen Vorrat unserer Reifen führen würden, und zwar die vorgeschriebene Mindestmenge im Werte von 250 Dollar. In wenigen Monaten brachten wir 30 000 Händler dazu, Good-Year-Reifen unter diesen Bedingungen auf Lager zu halten. Durch diesen Reklamefeldzug wurde das gesamte Reifengeschäft auf eine andere Grundlage gestellt.

Das Anführen des Händlernamens in den Lokalanzeigen ist ein fast unwiderstehlicher Anreiz, um den Händler dahin zu bringen, Reifen auf Lager zu führen. Kein Händler sieht gern den Namen seines Wettbewerbers in einer großen Propaganda, während sein Name unerwähnt bleibt. Je mehr Händler auf einen solchen Propagandaplan eingehen, desto leichter gewinnt man die anderen. Oft habe ich bei neuen Produkten auf diese Weise eine fast vollkommene Warenverteilung erzielt.

Der Good-Year Propagandaplan war einer meiner größten Erfolge. Er brachte die Good-Year-Reifen an die Spitze. Nie bin ich den stetig wechselnden Verhältnissen in einer wirksameren Weise begegnet. Die Pro-

pagandaausgaben wuchsen von 40 000 auf etwa 2 Millionen Dollar im Jahre.

Trotzdem verlor ich diesen Kunden. Man faßte nämlich eine Vorliebe für Propagierung des Unternehmens selbst, anstelle des Erzeugnisses, einer Propagandaart, der ich nicht zustimmen konnte. Diese Stellungnahme war verständlich. Große Erfolge lösen bei den meisten Menschen den Wunsch aus, etwas zu prahlen. Aber alles Prahlen stößt die Menschen ab. Viele Fabrikanten lieben es, ihre Fabrik abzubilden, sowie die Entwicklung und Arbeitsweisen des Werks bekannt zu machen. Dies mag ihnen Befriedigung geben, es ist aber keine Verkaufskunst. Niemand, der in der Propaganda oder in irgend einem anderen Gebiet arbeitet, darf gegen seine eigenen Grundsätze handeln. Sobald er nur der Geldes wegen nachgibt, ist er verloren. Er mag erfolgreich sein, aber er ist kein wahrer Künstler mehr, keiner der dazu beiträgt, seinen Beruf auf eine höhere Stufe zu bringen.

Hierdurch entstehen die meisten Zwiste in der Propaganda. Da der Laie das Geld für die Propaganda ausgibt, ist es natürlich, daß er sich berechtigt glaubt, Vorschriften zu machen. In den ersten Entwicklungsstufen einer Propaganda macht er von diesem Recht selten Gebrauch. Das Ganze ist ihm noch zu neu. Aber dann kommt die Zeit, wo er glaubt, er sei nun auch ein Fach-

mann. Es ist sonderbar, wie wir alle den Wunsch haben, uns auf einem Gebiete zu betätigen, das außerhalb unseres Berufes liegt.

Das führt die meisten in die Irre. Haben sie in einem Unternehmen Geld verdient, so verlieren sie es meist in vielen anderen. Aber ein einziger Geschäftserfolg genügt, und sie halten sich für überragend tüchtige Geschäftsleute.

Diese Männer würden es nicht wagen, einem Chirurgen Vorschriften zu machen. Sie würden nie versuchen, einem Rechtsanwalt zu sagen, wie er einen Prozeß gewinnen oder einem Künstler, wie er ein Bild malen soll. Sie erkennen die technischen Kenntnisse in derartigen Berufen an. Das gilt nach ihrer Ansicht aber nicht für die Propaganda, die ihnen so sehr einfach erscheint, weil sie sich an einfache Menschen richtet. Es kommt ihnen garnicht zum Bewußtsein, daß eine ganze Lebensarbeit nicht genügt, um auch nur die Anfangsgründe dieses Berufes zu erlernen.

*

Später propagierte ich auch die Miller-Reifen. Die Verhältnisse hatten sich inzwischen vollkommen verändert. Der Durchschnittskäufer sah nicht viel Unterschied in den verschiedenen guten Reifenmarken. Dieser Eindruck war zu beseitigen, und die Bevorzugung mußte auf irgend eine Weise erzielt werden.

Miller-Reifen wurden vorwiegend bei den Autobuslinien an der Küste des Stillen Ozeans gebraucht. Ich besorgte mir Unterlagen und Leistungszahlen. Die Leistungsziffern der mit Miller-Reifen ausgerüsteten Autobusse waren hervorragend. Die Bevorzugung der Miller-Reifen für Lastwagen war auffällig. Diese Tatsachen machte ich zum Grundton meiner Propaganda. Der Durchschnitts-Reifen-Käufer stellt keine Vergleiche an. Selten führt er Buch über den Reifen-Verschleiß. Geschieht es dennoch, so geht er selten wissenschaftlich vor. Die Durchschnittskäufer wissen aber, daß die großen Reifenverbraucher nie gefühlsmäßig eine Marke bevorzugen. Diese Erkenntnis nutzte ich für meine Propaganda aus und zeigte zahlenmäßig, was man durch Vergleiche herausgefunden hatte. Ich veranschaulichte die Bevorzugung von Miller-Reifen für Lastwagen, bei denen man genau wußte, welche Leistungen sie erzielten.

Ich veranschaulichte ferner die Versuche, die in den Miller-Werken gemacht wurden, wo in großen Versuchsmaschinen alle Arten Reifen unter den gleichen Bedingungen dem Verschleiß wie auf den Straßen ausgesetzt wurden; wie man alle Arten Reifen untersuchte, um auch die geringste Überlegenheit gegenüber den Miller-Reifen kennen zu lernen. Ich erweckte so den Eindruck, und es war der rechte Eindruck, daß die

Miller-Werke ihr Bestmögliches taten, um die höchste Kilometerzahl zu erreichen. Das war eine kurze, aber sehr erfolgreiche Propaganda.

Unsere Meinungsverschiedenheit bestand in diesem Falle, wie bei so vielen anderen Firmen, in der Behandlung der Händler und Verbraucher. Wir können keine großen Summen für Propaganda und Preisnachlässe ausgeben, um unsere Waren dem Händler zu verkaufen, und danach nochmals große Summen ausgeben, um sie für den Händler weiter zu verkaufen. Eine solche Belastung des Verbrauchers ist zu groß. Wir müssen das eine oder das andere wählen.

Kann eine Ware verkauft werden durch Vorteile, die man dem Händler bietet, so soll der Händler verkaufen. Sobald wir aber unsere Waren für ihn verkaufen (durch Propaganda), können wir ihm nicht mehr als den Gewinn eines einfachen Auftragsempfängers einräumen.

Das größte Unheil wird in der Propaganda durch diese Verdoppelung der Verkaufskosten angerichtet. Der Anzeigende gewinnt den Verbraucher, und das ist für ihn Ausgabe genug. Dann gibt er seinen Verdienst dem Großhändler und dem Einzelhändler, um sie für sich zu gewinnen. Er gibt Zugaben und andere teure Lockmittel und erhält dafür keine Gegenleistung. Händler und Großhändler befriedigen doch nur die

Nachfrage, sie nehmen lediglich Aufträge entgegen. Dies ist eine der größten Fragen des Warenabsatzes. Das nicht angezeigte Erzeugnis ohne Verbrauchernachfrage steht und fällt mit den Warenverteilern, den Groß- oder Kleinhändlern. Und diese verlangen einen großen Gewinnanteil. Wie hoch Sie aber auch diesen Gewinnanteil setzen, ein anderer wird eines Tages kommen und noch mehr bieten. Die Verdienstspanne sinkt dann fast auf Null.

Wenn Sie durch Anzeigen eine Nachfrage bei den Verbrauchern hervorgerufen haben, so müssen Sie bis zu einem gewissen Grade die Zwischenhändler außer Acht lassen. Man behandle sie gut, aber gebe ihnen nichts für das, was sie doch nicht können. Der Großhändler belastet Sie, wenn Sie sich nicht wehren, mit den Verlusten, die ihm seine Konkurrenz zufügt. Der Händler dagegen vergleicht die von Ihnen eingeräumte Verdienstspanne mit dem vielleicht höheren Verdienst der Waren, die er unter seinem eigenen Namen vertreibt. Keiner davon bedenkt, daß in dem einen Falle Sie den Verkauf herbeiführen, während in dem anderen Falle er als Händler die ganze Arbeit des Verkaufens zu leisten hat.

Die meisten Unternehmen, deren Erzeugnisse ich propagiert habe, haben niemals einen Reisenden gehabt. Das ganze Bestreben zielte darauf hin, Ver-

braucher zu gewinnen, die den Verkauf bei den Groß- und Kleinhändlern hervorriefen. Diejenigen, die versucht haben, dem Verbraucher zu verkaufen und obendrein dem Klein- und Großhändler, kamen bald zu unerträglich hohen Verkaufskosten. Zwischen einem von beiden muß man wählen. Die Verdienstspanne reicht nicht aus, b e i d e Teile zu befriedigen.

Zwölftes Kapitel

Die Anfänge der „Palmolive“-Propaganda

Wir hatten in unserer Reklameagentur einen „Beratungsausschuß“, dem ich vorstand. Durch Anzeigen gaben wir bekannt, daß jedermann brieflich oder persönlich seine Propagandaprobleme vorbringen könnte und von unseren besten Vertriebsberatern unverbindlich beraten würde. Sechzehn tüchtige Reklamefachleute saßen an einem Tisch. Sie standen Firmen zur Verfügung, die bereits Propaganda machten, und solchen, die damit anfangen wollten. Neunzehn von zwanzig dieser Leute rieten wir von einer Propaganda ab. Diejenigen, die zögerten, unseren Rat anzunehmen, waren Großanzeiger, bei denen viel auf dem Spiel stand. Das ist gewöhnlich so.

Der Zweck dieser Zusammenkünfte war, gute Propaganda zu pflegen, auf Irrtümer aufmerksam zu machen und Propaganda-„Juwele“ zu entdecken. Wir veröffentlichten zahlreiche Broschüren, die sich auf unsere Erfahrungen gründeten und dem Leser wertvolle Winke gaben. Wir sagten uns dabei ganz richtig, daß unsere eigenen Interessen von dem Wohl und Wehe des gesamten Anzeigenwesens abhingen, denn ein ein-

ziger sichtbarer Erfolg konnte andere ermutigen, es einmal zu „w a g e n“.

Zweifellos hat dieses hilfsbereite und selbstlose Vorgehen in hohem Maße dazu beigetragen, die Entwicklung des Anzeigenwesens in den letzten zwanzig Jahren zu beschleunigen.

Eines Morgens erschien in unserer Konferenz Mr. Johnson von der „B. J. Johnson-Seifen-Company“, Milwaukee. In seiner Begleitung befand sich Mr. Charles Pearce, ein neuangestellter Verkaufsdirektor, der sich noch die Sporen verdienen wollte. Sie kamen, um ihre g a l v a n i s c h e Seife, eine Waschseife, mit uns zu besprechen. Nach reiflicher Überlegung rieten wir ihnen ab, sich auf dieses Gebiet der Seifen-Propaganda zu begeben. Es sei ein zu schwieriges, hartumkämpftes Gebiet. Auf Grund von Tatsachen, die wir zum Beweis anführten, überzeugten wir die Fabrikanten.

Darauf fragten wir, was sie sonst noch herstellten. Sie sagten, sie hätten eine Toilettenseife, „Palmolive“, die aus Palmkern- und Olivenöl hergestellt würde. Der Absatz sei gering, sie hielten sie kaum für eine Propaganda geeignet. Damals hatten wir noch kaum eine Vorstellung, wie „Schönheit“ als Kaufanreiz wirken würde. Später war es uns vergönnt, auf dieser Grundlage einen der größten Propagandaerfolge zu erzielen.

Es gibt keinen stärkeren Kaufanreiz für Frauen als Schönheit. An unserem Beratungstisch erwähnte einer Kleopatra. Sie hätte schon Palm- und Olivenöle verwandt. Ein anderer erinnerte an die römischen Schönheiten. Nach und nach erblickten wir hierin eine Propagandamöglichkeit, und wir baten die Seifenfabrikanten, uns einen Versuch anstellen zu lassen. Wir schlugen einen Probeplan für Grand Rapids vor und berechneten, daß wir ihn mit 1000 Dollar durchführen könnten. Aber dieser Betrag schien ihnen für ein solches Wagnis zu hoch. Schließlich einigten wir uns, den Versuch in Benton Harbour durchzuführen, was nur 700 Dollar kosten würde. In diesem Städtchen am Michigansee erschienen die ersten *P a l m o l i v e*-Anzeigen.

Wir entwarfen einen Einführungsplan, den ich später in vielen meiner besten Reklamefeldzüge verwandt habe. Soviel ich weiß, war ich der erste, der auf diese Weise arbeitete. Es war eine der großen Ursachen meiner Erfolge. Wir ließen zwei oder drei Anzeigen erscheinen, worin alles über die *Palmolive*-Seife erzählt wurde und „Schönheit“ als Kaufanreiz diente. Am Kopf der Anzeige, in einer Umrahmung, wiesen wir darauf hin, daß wir in einigen Tagen ein Stück *Palmolive*-Seife für jeden, der es wünsche, kaufen würden. Dieses Angebot erhöhte die Zahl der Leser bedeutend. Wenn Sie einer Frau anbieten, etwas für sie zu kaufen,

so will sie mehr darüber wissen. So gelang es uns, die meisten Frauen für unsere Gesichtsseife zu gewinnen. Als wir glaubten, einen genügend starken Wunsch dafür geschaffen zu haben, brachten wir eine ganzseitige Anzeige mit einem Gutschein, der abgeschnitten und in jedem Laden gegen ein Zehn-Cents-Stück Seife eingetauscht werden konnte. Der Gutschein gab dem Händler das Recht, dem Überbringer ein Stück Seife zu überlassen und uns dafür mit 10 Cents zu belasten.

Dieser Plan hat viele Vorteile im Vergleich zu einem „Frei“-Angebot. Er ist viel eindrucksvoller. Es besteht ein großer Unterschied in der Wirkung auf den Menschen, ob man sich anbietet, einen Gegenstand „für eine Frau zu kaufen“, damit sie ihn versuchen kann, wobei man dem Händler den vollen Preis vergütet, oder ob man den Gegenstand „einem jeden kostenlos anbietet.“ Das Gratisangebot setzt ein Erzeugnis im Werte herab. Es ist ein gewisser Widerstand zu überwinden, wenn später die Leute für einen Gegenstand etwas bezahlen sollen, den sie zuerst als Geschenk bekamen. Aber wenn wir zuerst selbst unseren Artikel kaufen, genau so wie ein Verbraucher, so zeigen wir großes Vertrauen darin, daß der Artikel gefallen wird. „Wir wollen etwas für Sie kaufen“ ist eine viel bessere Schlagzeile, als „Ein Zehn-Cents-Stück Seife kostenlos!“

Außerdem zwingt dieses Vorgehen den Händler, sich einzudecken. Reisende oder Verkäufer sind entbehrlich. Man braucht nur einen Probeabzug der Anzeige mit dem Gutschein an den Händler zu senden und auf die Tatsache hinzuweisen, daß fast jedes Haus einen solchen Gutschein bekommen würde, daß ferner der Gutschein genau so wertvoll sei wie ein Zehn-Cents-Stück. Keine Frau wird ihn wegwerfen. Sollte ein Händler sich sträuben, den Gutschein einzulösen, so würde sich ein anderer dazu bereit finden. Durch diesen Plan erzielten wir im Handumdrehen allgemeine Verbreitung der Palmolive-Seife bei geringen Kosten. Das ist das Wichtigste in der Propaganda.

Läßt man in irgend einer Stadt einige Anzeigen mit einem derartigen „Selbstkauf“-Angebot erscheinen, so kann man mit Bestimmtheit rechnen, daß dieses Angebot von jedem gelesen wird. Wenn dann die ganzseitige Anzeige mit dem Gutschein erscheint, werden alle, die das Erzeugnis wünschen, den Gutschein vorzeigen. Auf diese Weise lernt die Allgemeinheit innerhalb von zwei Wochen unser Erzeugnis kennen, und wir gewinnen Tausende von Verbrauchern.

Ich habe nie gefunden, daß es sich bezahlt machte, eine Probe oder eine normale Packung an solche zu geben, die nicht danach verlangten. Wir müssen erst

für unser Erzeugnis Verständnis erwecken, es begehrenswert machen, ehe es für andere Wert hat. Ich halte es für ein äußerst schlechtes Vorgehen, Muster wahllos zu verteilen. Erzeugnisse, die man verteilt, ohne daß sie verlangt werden, die man sozusagen vor die Haustüre wirft, verlieren an Achtung. Es ist ein großer Unterschied, ob Sie die Menschen zwingen, sich für ein Erzeugnis zu bemühen, oder ob Sie das Erzeugnis selbst zum regelrechten Preis kaufen, wenn es gewünscht wird.

Nach diesem Plan gingen wir in Benton Harbour bei der Einführung von Palmolive vor. Die Unkosten einschließlich Einlösung der Gutscheine, betrugen — glaube ich — 700 Dollar. Damit erreichten wir, daß mehrere Tausend Frauen unsere Seife zum ersten Male gebrauchten und dabei deren Eigenschaften schon aus den Anzeigen genau kannten. Dann warteten wir auf den Erfolg. Wie würden sich die Verbraucher verhalten, nachdem sie die Seife versucht hatten? Die Antwort auf diese Frage ist das Wichtigste in der Propaganda.

Der Palmolive-Feldzug begann 1911. Die Nachforderungen nach dieser Seife bezahlten unsere Propagandakosten, ehe die Rechnungen fällig waren. Wir wußten daher, daß wir den rechten Ton getroffen hatten. Wir wußten, wir hatten einen Schlager.

Wir versuchten die gleiche Probeanzeige in zahlreichen anderen Städten, stets mit dem gleichen Erfolg. Ich glaube, daß wir ungefähr 50 000 Dollar für Lokalanzeigen ausgaben, um festzustellen, ob der Kaufanreiz in unseren Anzeigen wirksam war. Überall, wohin wir auch gingen, bezahlte die Propaganda sich selbst. Wir ließen Anzeigen in den großen Zeitschriften erscheinen und erzielten dadurch einen Absatz über das ganze Land, und zwar in einer Weise, die ich noch beschreiben werde.

Hier möchte ich einige Bemerkungen machen. In dieser Geschichte wünsche ich nicht meinen Teil an dieser Arbeit besonders hervorzuheben. Unsere Reklame-Agentur war eine Organisation erfahrener Fachleute, die gemeinschaftlich schwierige Absatzfragen bearbeiteten. Der Leiter unserer Agentur sagte oft, daß wir noch keinem Unternehmen zum Erfolg verholfen hätten, das sich durch seine gute Ware auch ohne unser Zutun, wenn auch viel langsamer, entwickelt hätte. Ich bin ganz anderer Ansicht. Bei den meisten Erfolgen, die wir durch unsere Propaganda erzielten, war es unser Verdienst, die Propagandamöglichkeiten entdeckt und entwickelt zu haben. Und das ist ganz natürlich, war es doch unser Spezialgebiet. Der Grundplan, sowie die Theorie und Strategie der Propaganda, waren unsere eigenen Schöpfungen. Natürlich mußte das Er-

zeugnis ansprechen, und das hing vom Fabrikanten ab. Die andere Voraussetzung war eine fähige Geschäftsführung, und dafür verdient besondere Anerkennung Charles Pearce, der an jenem entscheidenden Morgen im Jahre 1911 zu uns kam.

Überhaupt ist es nicht der Zweck dieser Geschäftsbiographie, meine eigenen Leistungen hervorzukehren. Sie ist geschrieben, um allen, die mir folgen wollen, jene Richtlinien zu geben, die ich durch harte Arbeit gefunden habe. Ich hege durchaus nicht den Wunsch, die Rolle, die dabei ein anderer gespielt hat, zu verkleinern oder etwa seinen Stolz zu verletzen. Kei n U n t e r n e h m e n ist das Werk eines e i n z e l n e n Mannes.

Nachdem wir in den Versuchsstädten mit dem P a l m o l i v e -Propagandaplan Erfolg hatten, entschlossen wir uns so schnell wie möglich, eine Verteilung über das ganze Land zu erzielen. Dabei gingen wir genau so vor wie in den einzelnen Städten. Wir belegten eine Anzeigenseite in der Saturday-Evening-Post und im Ladies-Home-Journal, den großen amerikanischen Zeitschriften. Diese Anzeigen enthielten einen Gutschein, der in jeder Drogerie für ein Stück Palmolive im Werte von 10 Cents eingetauscht werden konnte. Dann sandten wir Abzüge dieser Anzeigen an alle Drogisten und nannten die Leserzahl der Zei-

tungen, in der die Anzeigen erschienen. Wir wiesen darauf hin, daß der Gutschein gerade so viel wert war wie ein Zehn-Cents-Stück, sowohl für die Hausfrau als auch den Drogisten. Daraufhin erhielten wir aus allen Gegenden Aufträge für eine Seife, die der Händler nie gesehen hatte. Soviel ich weiß, hatten die Vorausbestellungen einen Wert von über 100 000 Dollar.

Die Großhändler füllten ihre Läger in Kommission, damit sie den Händlern die Seife schnell nachliefern konnten. Beim Erscheinen der Anzeigen wurden unheimliche Mengen von Gutscheinen vorgezeigt. Schon nach wenigen Tagen gebrauchten Zehntausende von Frauen *Palmolive*, um ihre Vorzüge, die wir in den Anzeigen beschrieben hatten, kennen zu lernen. Und fast jede Drogerie des ganzen Landes konnte sie mit dieser Seife versorgen. Die Nachforderungen nach der Seife waren noch größer als in den Versuchsstädten.

Auf diese Weise arbeitete die Propaganda, um *Palmolive* einzuführen. Heute betragen die Jahresumsätze viele Millionen. *Palmolive* wurde die führende Toilettenseife der Welt. Die Jahresausgaben für ihre Propaganda sind zu riesigen Zahlen angewachsen. Fabrikant wie auch Reklame-Agentur und Zeitungsverleger haben beim Ausbau dieses 700 Dollar-Probeplanes ganze Vermögen verdient.

Die Lehren, die ich hieraus ziehen möchte, sind folgende: Die Menschennatur ist in unserem ganzen großen Lande fast gleichartig. Der Kaufanreiz, der in Benton Harbour wirkte, hatte von der Küste des Atlantik bis zur Küste des Stillen Ozeans den gleichen Erfolg.

Nur in seltenen Fällen kann man es sich gestatten, beiden, dem Händler sowohl wie dem Verbraucher zu „verkaufen“. Denn übernimmt man durch seine Propaganda selbst den „Verkauf“ an den Verbraucher, so braucht der Händler nur die so hervorgerufene Nachfrage zu befriedigen. Dies gilt heute viel mehr als in früheren Tagen. Beides, sowohl das persönliche Verkaufen wie die Propaganda, ist heute viel kostspieliger.

Ein schneller Vollumsatz ist viel gewinnbringender als ein langsam entwickelter Umsatz. Hat man herausgefunden, daß ein Propagandaplan richtig und sicher ist, so ist es wichtig, ihn schnell zu entwickeln. Erreiche die Höchstgrenze so schnell als eben möglich!

Das Einfache, Leichtverständliche, bei der Allgemeinheit Ansprechende bilden die Kaufanreize, die bei den Massen Erfolg haben. Oft klingen sie für Gebildete wie Auszüge aus einem Bilderbuch. „Dutch Cleanser fegt den Schmutz“, „Elfenbeinseife schwimmt“, „Laß die Goldstaub-

Zwillinge Deine Arbeit verrichten“, „Kinder weinen um Castoria (Lebertran) zu bekommen!“ „Erhalte Deinen Jungsmädchenteint!“ Damit gewinnt man neun Zehntel der Menschen.

Eine Lebensversicherungsgesellschaft z. B. wendet sich mit ihrer Propaganda an Männer, denen man ein klares Urteil zusprechen kann. Die gewöhnliche Propaganda und Beweisführung würde nur wenige von ihnen zum Handeln bewegen. Aber eine dieser Gesellschaften gibt bekannt, daß ein in Leder gebundenes Merkbuch mit dem Namen des Empfängers in Golddruck für ihn bereit liegt: Schreiben Sie nur, wohin es zu senden ist. Schicken Sie uns gleichzeitig Angaben über Ihr Alter usw. Angaben, auf Grund deren wir Ihnen einen Versicherungsvorschlag machen können.

Dieses Angebot wird, soweit ich im Bilde bin, nur Geschäftsleuten gemacht, also Menschen, von denen man annimmt, daß wichtige Geschäftsfragen ihr ganzes Denken beherrschen. Aber der größte Teil antwortet darauf. Der Gedanke war ihnen unangenehm, daß ein kleines Buch im Werte von vielleicht 10 Cents, das ihnen gehören sollte, übersehen werden könnte. So ist die Menschennatur.

Kehren wir zur Palmolive-Gesellschaft zurück. Der Erfolg der Palmolive-Seife verleitete die Inhaber zu vie-

len anderen Propaganda-Unternehmungen. Die meisten verliefen im Sande, wie es gewöhnlich bei derartigen Unternehmen der Fall ist. Weder sie noch wir hatten das Zaubermittel, um Unmögliches zu erreichen.

Einer dieser Pläne galt dem Palmolive-Shampoo. Hierfür konnte man keinen besonderen Kaufanreiz finden. Es war lediglich ein guter Shampoo. Der ganze Kaufanreiz war: „Kauft unsere Marke, anstatt die der anderen.“ Solche Kaufanreize haben noch nie viel erreicht.

Auf einer Insel in der Nähe Japans gewinnt man ein berühmtes Öl zur Förderung des Haarwuchses. Vor mir liegen Bilder von Japanerinnen. Obgleich sie auf Stühlen stehen, reichen ihre Haare bis auf den Boden. Fast das gesamte Öl war auf Jahre hinaus von französischen Haarmittel-Fabrikanten aufgekauft worden. Nach Ablauf der Verträge schlug ich den Palmolive-Leuten vor, sich dieses Öl zu sichern, um einen besonderen Kaufanreiz für ihren Shampoo zu haben. Aber der Preis des Öles war zu hoch.

Ich weiß nicht, ob besondere Vertriebsmethoden etwas mit diesem Shampoo erzielten, habe aber viel Erfahrungen mit anderen Shampoos gesammelt. Daher weiß ich, daß niemand in einem so hart umkämpften Feld erfolgreich war, wenn er nicht besondere Kaufanreize bieten konnte.

Hier möchte ich noch meine Erfahrungen mit der Palmolive-Rasierseife erwähnen, bei der der Ruf der Palmolive-Seife geschickt ausgenutzt wurde; doch mußten hierbei gewisse Tatsachen beachtet werden. Fast alle Verbraucher von Rasierseife hatten sich an eine bestimmte Marke gewöhnt. Vielleicht hatten sie diese Marke jahrelang gebraucht und waren damit zufrieden. Unsere Aufgabe bestand darin, Verbraucher einer Marke zu einer anderen Marke herüber zu ziehen. Es ist nun schwer, bei einer Rasierseife außergewöhnliche Wirkungen anzupreisen. Einige der größten Seifenfabrikanten haben Rasierseife jahrelang studiert, aber noch nie die Ergebnisse ihrer Untersuchungen klar und deutlich bekannt gegeben.

Ich beauftragte nun einige Marktuntersuchungsfachleute, Hunderte von Männern zu befragen. Sie stellten die Frage: „Was verlangen Sie von einer guten Rasierseife?“ Die Antworten nahm ich mit nach Milwaukee, damals Sitz der Palmolive-Gesellschaft, und unterbreitete sie ihrem ersten Chemiker Cassidy. Ich sagte: „Diese Anforderungen stellen Männer an eine Rasierseife. Sie werden auch von den anderen Rasierseifen erfüllt, aber keiner hat bis jetzt etwas darüber gesagt. Geben Sie mir durch Versuche gefundene Tatsachen, die zeigen, wie die Palmolive-Seife den folgenden Anforderungen genügt.“

„Die Männer wünschen reichlichen Schaum.“ Mr. Cassidy zeigte, daß Palmolivecreme sich im Schaum 250fach vergrößerte. „Man wünscht eine schnelle Wirkung.“ Der Chemiker der Palmolive bewies durch Versuche, daß der Bart innerhalb einer Minute 15 Prozent Wasser annahm und dann die Haare so weich wie Wachs wurden. „Man verlangt einen langanhaltenden Schaum.“ Der Chemiker bewies, daß der sahnige Schaum der Palmolive zehn Minuten lang hielt.

Palm- und Olivenöle waren anerkannte Schönheitsmittel. Ich fragte daher Cassidy, ob Rasierseife keine Eigenschaften hätte, die dem Laien nicht zum Bewußtsein kämen. Er sagte mir, daß die wichtigste Eigenschaft einer Rasierseife noch wenig bekannt wäre. So könne man gewöhnliche Toilettenseife nicht zum Rasieren gebrauchen, weil die Schaumbläschen weder kräftig noch haltbar seien. Die Schaumbläschen müßten sich nämlich zwischen die Haare keilen und sie aufrecht halten, genau wie man den Weizen beim Mähen aufrecht hält. Aus diesem Grund priesen wir mit Recht bei der Palmolive-Rasierseife die Schaumbläschen, die diesen Erfordernissen entsprachen.

Es ist möglich, daß auch die anderen Rasierseifen diesen Anforderungen entsprechen. Ich kann mir kaum denken, daß das eine Fabrikat dem anderen in besonde-

rer Weise überlegen ist. Aber wir waren die ersten, die Zahlen auf Grund von Versuchen angaben. Und eine einzige Zahl wirkt mehr als zahllose Redensarten.

Man hat mir erzählt, daß die Palmolive-Rasierseife in 18 Monaten das Feld beherrschte. Falls dies stimmt, ist es darauf zurückzuführen, daß wir wirkliche Zahlen an Stelle von nichtssagenden Behauptungen anführten. Jeder, der dieses liest und gute Propaganda kennen lernen will, sollte sich diesen Wink merken. Man kann sich nicht in einem stark umworbenen Feld mit dem einfachen Kaufanreiz durchsetzen: „K a u f t m e i n e M a r k e“. Dies ist ein selbstsüchtiger Kaufanreiz, der jeden abstößt. Man muß Außergewöhnliches anbieten, um die Menschen dahin zu bringen, von einer beliebten Marke auf eine andere überzugehen. In den gewöhnlichen Anzeigen wird kein außergewöhnlicher Dienst angeboten. Man braucht sich darüber nicht zu wundern. Aber das Anführen von genauen Zahlen über das, was andere unterlassen anzuführen, kann eine große Überlegenheit herbeiführen.

Man vergleiche doch die Osramlampe mit den gewöhnlichen Glühlampen. Die Behauptung, daß sie mehr Licht als eine gewöhnliche Lampe gibt, macht wenig Eindruck. Jeder erwartet, daß ein Verkäufer seine Ware besser nennt als die der anderen. Aber sobald

man sagt, Osramlampen brennen dreimal so hell, wird das von allen beachtet.

Alles dieses stützt sich auf Grundsätze der persönlichen Verkaufskunst. Jede Propaganda sollte sich darauf gründen. Es ist dasselbe, ob der Verkäufer mit einer Hausfrau im Laden spricht oder ob an seiner Stelle eine Anzeige zu ihr spricht. Für beide gelten dieselben Grundsätze der Verkaufskunst. Und Propaganda ist Verkaufskunst mit Hilfe der Druckerschwärze.

Dreizehntes Kapitel

Puff-Körner und Quaker-Oats

Einen meiner größten Erfolge erzielte ich durch die Propaganda von „Puffkorn“ und „Puffreis“. Und das trug sich folgendermaßen zu:

Mr. H. P. Growell, Präsident der Quaker-Oats-Company, war der Freund meines alten Mitarbeiters. Durch diesen wurde Growell einmal veranlaßt, mich zu fragen, wie ich ihm helfen könnte. Daher rief mich Growell eines Tages in sein Büro und sagte dabei etwa folgendes: „Wir arbeiten schon seit langem mit einer Reklame-Agentur und sind damit ganz zufrieden. Wir haben aber viele Erzeugnisse, für die noch keine Propaganda gemacht wird. Wenn Sie unter diesen Erzeugnissen eins finden, das Aussicht auf Erfolg hat, so wollen wir mit Ihnen einen Versuch machen. Wir sind bereit, 50 000 Dollar und mehr auszugeben, um Ihre Vorschläge auszuprobieren.“

Unter den Erzeugnissen der Quaker-Oats-Company fand ich zwei, die mir zusagten. Das eine nannte man „Puffreis“, das andere „Weizenbeeren“. Der Reis wurde damals für 10 Cents verkauft. Den Weizen zeigte man zu 7 Cents an. Der Absatz ging aber zurück. Man war

überzeugt, daß beide Erzeugnisse wenig Aussicht auf Erfolg hätten.

Diese Erzeugnisse wählte ich wegen ihrer eigenartigen Kaufanreize. Ich bat die Hersteller, den Namen „Weizenbeeren“ in „Puffweizen“ (geplatzter Weizen) zu ändern, so daß man beide „gepuffte“ Körner zur gleichen Zeit anzeigen könnte. Dann bat ich sie, den Preis zu ändern, so daß der Puffreis zu 15 und der Puffweizen zu 10 Cents verkauft würde. Hierdurch erhöhte sich der Rechnungsbetrag der Kiste um 1,25 Dollar. Dieser Mehrbetrag wurde für unseren Werbeetat verwandt. Ich war überzeugt, daß ein solcher Aufpreis in Anbetracht unserer Propaganda den Absatz nicht verringern würde. Außerdem gab er uns einen Grundstock, um neue Verbraucher zu gewinnen.

Ich besuchte die Anlagen, wo die Puffkörner hergestellt wurden. Professor A. P. Anderson, der Erfinder der Puffkörner, begleitete mich. Auf nächtlichen Eisenbahnfahrten und in tagelangem Studium in der Fabrik suchten wir Propagandamöglichkeiten herauszufinden.

Ich erfuhr dabei, warum man die Körner puffte. Durch das Puffen platzte jede einzelne Zelle, wodurch das Korn auf das Achtfache seiner natürlichen Größe anschwell. So konnte die Nährkraft jeder einzelnen Zelle ausgenutzt werden.

Ich beobachtete die Herstellung, bei der die Körner aus einer Art Kanone geschossen wurden, und prägte den Satz: „Aus Kanonen geschossene Nahrungsmittel“.

Dieser Gedanke wurde verlacht. Einer der bedeutendsten Nahrungsmittel-Anzeiger des Landes schrieb darüber einen längeren Aufsatz. Er sagte, daß unter all dem Unsinn in der Nahrungsmittel-Propaganda dies zweifellos der größte Unsinn sei. Der Gedanke, sich an die Frauen mit einem Satz zu wenden wie: „Aus Kanonen geschossene Nahrungsmittel“ sei die Theorie eines Schwachsinnigen.

Diese Theorie erwies sich aber als richtig. Sie erweckte Neugierde. Und Neugierde ist eine der größten Triebkräfte bei der Beeinflussung der Menschennatur.

Die Theorie, die dieser Puffkorn-Propaganda zugrunde lag, ist einer eingehenden Betrachtung würdig. Sie erwies sich als einer der erfolgreichsten Propagandapläne, die je für eine Kornfrucht veranstaltet wurden. Sie machte Puffweizen und Puffreis zu den einträglichsten Erzeugnissen der Korn-Nahrungsmittel-Industrie.

In den Mittelpunkt meiner Propaganda stellte ich eine Persönlichkeit: Professor A. P. Anderson. Das habe ich stets getan, wenn sich eine Möglichkeit dazu bot. Persönlichkeiten sprechen an, was seelenlose Aktiengesellschaften nie können. Macht man einen

Mann berühmt, so wird auch das berühmt, was er geschaffen hat. Wir alle lesen gern etwas über Menschen und das, was sie erreicht haben.

In jeder Anzeige veranschaulichte ich die Körner in achtfacher Größe. Ich erreichte so, daß die Menschen verlangten, sie einmal zu sehen.

Ich gab sodann die Gründe für das Puffen an. In jedem Korn fanden etwa 125 Millionen „Explosionen“, eine Explosion für jede Zelle, statt. Auf diese Weise wurde jede Zelle für die Verdauung vorbereitet. Ich vereinigte in den Anzeigen jeden Kaufanreiz und jede Anpreisungsmöglichkeit, die diese Nahrungsmittel mir boten. Puffkorn war schon jahrelang mit abnehmendem Erfolg angezeigt worden. Es war genau so propagiert worden wie die zahlreichen Korn-Nährmittel, die auf dem Markte sind. Nichts war darin erwähnt worden, was dem Erzeugnis eine besondere Auszeichnung gab. Durch das neue Vorgehen bekam es aber eine Sonderstellung. Es erweckte Neugierde. Keiner konnte diese Puffkorn-Anzeigen lesen, ohne daß in ihm der Wunsch wach wurde, diese Körner einmal zu sehen. So gewannen wir neue Verbraucher.

Anfangs machten wir zahlreiche Fehler, die wir später vermieden. Wir gaben große Summen für Zeitungsanzeigen aus, die sich für diesen Artikel nicht bezahlt machen konnten. Zeitungen wenden sich an die

große Masse. Diese verhältnismäßig teuren Nahrungsmittel sprachen aber nur bei den wohlhabenderen Kreisen an. Neun Zehntel von denen, die wir durch die Zeitung erreichten, konnten sich kein Puffkorn erlauben. So fanden wir schließlich, daß nur die Anzeigen in den besseren Zeitschriften gerechtfertigt waren.

Dann verteilten wir wahllos Millionen Proben. Auch diese brachten uns nicht viele neue Kunden. Wir mußten erst ein Verlangen für das Erzeugnis schaffen, mußten dafür sorgen, daß es geachtet wurde. Wir unterließen es daher, Proben an solche zu verteilen, die kein Verlangen danach hatten. Dann veröffentlichten wir Anzeigen in Zeitschriften, durch die wir etwa 10 Millionen Leser erreichten. Jede Anzeige enthielt einen Gutschein, der in einem beliebigen Laden für ein Paket Puffkorn oder Puffreis eingetauscht werden konnte. Man las in den Anzeigen zuerst, was wir über Puffkorn zu sagen hatten. Wenn danach der Gutschein abgeschnitten wurde, war es ein Beweis, daß unsere Anzeigen ein Verlangen hervorgerufen hatten. Diesen Leuten war das Paket willkommen. Sie fanden darin das, was sie erwartet hatten.

So verhält es sich bei allen Probeverteilungen. Es macht sich niemals bezahlt, Proben in das Haus zu werfen. Dort werden sie nicht beachtet. Proben sollte man nur solchen geben, die sich wirklich Mühe geben,

sie zu erhalten, und zwar auf Grund eines Verlangens, das man in ihnen erzeugt hat. Man verleihe dem Erzeugnis ein gewisses Ansehen. Auf andere Weise wird man niemals einen dauernden Eindruck machen.

Außerdem lernten wir noch folgendes: Wir veröffentlichten Anzeigen, in denen ein Paket Puffweizen kostenlos jedem angeboten wurde, der ein Paket Puffreis kaufte. Dieses Angebot war wirkungslos wie alle solche Angebote sein müssen. Es machte den Eindruck eines Preisnachlasses. Es ist ebenso hart, zum halben Preis wie zum vollen Preis etwas an Leute zu verkaufen, die wir noch nicht für unser Erzeugnis gewonnen haben. Alle diese Millionen Anzeigen, die wir für diese Erzeugnisse veröffentlichten, brachten uns kaum neue Kunden.

Anzeigende werden finden, daß dies stimmt. Ein Gutschein für den halben Preis bildet einen geringen Kaufanreiz. Ein Gutschein, zu dessen Einlösung man 10 Cents zuzahlen muß, bildet nur für eine kleine Gruppe einen Anreiz. Man vergesse nie, daß man als Verkäufer auftritt. Man versucht, neue Kunden zu gewinnen. Darum mache man den Leuten, die man gewinnen will, den Versuch so leicht wie möglich, solange vor allem nicht von ihnen, daß sie unsere Bemühung, ihnen etwas zu verkaufen, bezahlen sollen.

Sparsamkeit in diesem Punkte erhöht die Verkaufsunkosten. Die Anfragen nach kostenlosen Proben mögen 25 Cents das Stück kosten. Dadurch, daß man aber die Einzahlung von 10 Cents für eine Probe verlangt, erhöhen sich die Anzeigenunkosten, auf eine Anfrage umgerechnet, auf 1,25 Dollar oder mehr. Um diese zehn Cents zu gewinnen, wird man wahrscheinlich einen ganzen Dollar verlieren und gewinnt vielleicht nur ein Fünftel neuer Kunden mit dem ausgegebenen Geld. Dies ist eine der größten Torheiten in der Propaganda.

Meine Erfolge mit den Puffkörnern gaben der Quaker-Oats-Company Veranlassung, mich mit der Prüfung der Absatzmöglichkeiten ihrer anderen Erzeugnisse zu beauftragen.

Ihr Haupterzeugnis waren die Quaker-Oats. Hierbei machte ich einen der größten Fehler meines Lebens.

Ich überlegte mir, daß die Quaker-Oats-Company einen großen Teil des Hafergrütze-Geschäftes beherrschte. Wenn es mir gelang, den Verbrauch von Grütze zu steigern, so würden wir davon den größten Nutzen haben. Auf dieser Grundlage entwarf ich den ersten Propagandaplan.

Ich werde hier mein Vorgehen nicht näher beschreiben. Die Propaganda an sich war groß angelegt und so weit wie möglich auch wirkungsvoll. Ich beschäftigte einige hundert Leute damit, mir die nötigen Unterlagen

für diese Propaganda zu beschaffen, aber ich war auf dem falschen Wege. Seit Jahrhunderten hat man den Genuß von Grütze für sehr wichtig gehalten. Jeder kennt den Wert der Hafergrütze. Diejenigen, die sie nicht essen, haben Gründe dafür, die man schwer widerlegen kann.

Meine Propaganda war aufklärend. Ich arbeitete nach neuen Gesichtspunkten. Aber sie machte sich nicht bezahlt. Wir fanden bald, daß es sehr viel Geld kostete, einen neuen Kunden zu gewinnen. Keiner der neu gewonnenen Verbraucher konnte uns während eines Menschenalters das Geld einbringen, das wir anlegten, um ihn zu gewinnen.

Das gleiche gilt für viele Erzeugnisse. Es wäre ungefähr dasselbe, die Menschen zum Gebrauch der Zahnbürsten zu bringen, um so neue Verbraucher von Zahnpasta zu bekommen. Soweit ich beurteilen kann, würde das Erwerben eines solchen Kunden mindestens 25 Dollar kosten. Kein Zahnpasta-Fabrikant würde diese Kosten an diesem Kunden in Jahrzehnten wieder zurückgewinnen.

Neue Gewohnheiten werden nur durch allgemeine Aufklärung geschaffen. Sie werden hauptsächlich durch Schriftsteller herbeigeführt, denen die Spalten der Zeitungen kostenlos zur Verfügung stehen. Nie habe ich

ein Erzeugnis kennen gelernt, bei dem ein einzelner Anzeigender die Gewohnheiten der Menschen gewinnbringend geändert hätte.

Wenn dies nicht in großem Maßstabe möglich ist, so ist es ganz gewiß nicht im kleinen möglich. Das Geld für jede Anzeigenzeile, für jedes Wort, das für diesen Zweck ausgegeben wird, ist weggeworfen. Niemand kann bestehende Gewohnheiten mit Hilfe von bezahltem Anzeigenraum ändern und dabei einen Gewinn erzielen. Der Anzeigende sollte erst dann kommen, wenn die Gewohnheiten bereits geändert sind. Erst dann sollte er sagen: „Seht, hier ist die rechte Methode! Viele Millionen Dollar sind von Anzeigenden verschwendet worden, die diese Tatsache nicht erkannt haben. Sie wenden sich an Menschen, die noch nicht für den Gebrauch ihrer Erzeugnisse vorgebildet sind. Ihr Vorgehen ist achtungswert und selbstlos. Beahlt machen kann es sich aber nie.

Alle meine späteren Anzeigen für Quaker-Oats richteten sich deshalb an die Verbraucher von Haferflocken. Niemals versuchte ich neue Verbraucher zu gewinnen. Ich beschränkte mich lediglich darauf, den bestehenden Verbrauchern die Vorteile zu schildern, die wir ihnen boten. Und durch diese Art des Vorgehens erzielten wir auch bei diesem Erzeugnis große Erfolge.

Unsere größten Erfolge hatten wir während des Krieges, wo wir Fleisch durch andere Nahrungsmittel ersetzen mußten, und wo das Studium der Kalorien fast zu einer Sucht wurde. Quaker-Oats enthielten nun Kalorien in besonders hohem Maße. Die Kosten für tausend Kalorien betrugen nur ein Zehntel der für andere Nahrungsmittel gezahlten Preise. Auf Grund dieser Betonung des Kalorienwertes verdoppelten wir den Umsatz in Quaker-Haferflocken.

Schon lange hatten wir erkannt, daß einem erhöhten Verbrauch von Haferflocken die lange Kochzeit hindernd im Wege stand. Eine andere Firma brachte Flocken auf den Markt, die sich schnell kochen ließen. Unser Absatz litt darunter empfindlich. Um diese Zeit trat ein Erfinder an uns heran und schlug vor, fertig gekochte Grütze auf den Markt zu bringen. Wir nannten sie „Zwei-Minuten-Grütze“. Sie brauchte nur warm gemacht zu werden.

Wir hielten dies für eine ausgezeichnete Lösung unserer Verkaufsfrage. Die Firma wollte das Erzeugnis ohne vorheriges Marktstudium sofort auf den Markt werfen, ohne zunächst herauszufinden, ob es auch Anklang fand. Ich bestand aber darauf, daß man in dieser Richtung erst Versuche anstellte. Darum machten wir in einigen Städten Versuche mit der „Zwei-Minuten-Grütze“. Wir boten ein Paket kostenlos an.

Dann baten wir die Verbraucher, uns ihre Ansicht über das Erzeugnis mitzuteilen. Ihr Urteil fiel gegen uns aus. Unsere neue Grütze schmeckte anders wie die altgewohnte Grütze. Es war möglich, daß sie denen, die noch keine Grützeesser waren, zusagte. Aber diejenigen, die Grütze ständig aßen, lehnten sich gegen die Neuerung auf. Und die für das Grützeessen neu Gewonnenen waren zu gering an Zahl, um beachtet zu werden.

„Zwei-Minuten-Grütze“ war ein Versager.

Später kam uns der Gedanke, die Grütze in eine solche Form zu bringen, daß sie eine Kochzeit von drei bis fünf Minuten erforderte. Sie schmeckte wie die gewöhnliche Grütze. Die meisten Direktoren stimmten dagegen, weil Zwei-Minuten-Grütze ein Versager gewesen war. Ich brachte sie dazu, einen Versuch zu machen. „Lassen Sie uns doch wenigstens herausfinden, was die Hausfrauen darüber sagen.“ Wir nannten sie „Quick-Quaker-Oats“ (Schnellflocken).

Daraufhin stellten wir in einigen Städten Proben an. Wir boten uns an, das 1. Paket für den Versuch selbst zu kaufen. Wir wiesen darauf hin, daß es uns gleichgültig sei, ob die gewöhnlichen Quaker-Flocken oder die Schnellflocken bevorzugt würden. Wir wollten nur feststellen, welche von beiden ihnen besser schmeckten. Ungefähr 90 Prozent aller Verbraucher stimmten für

die Schnellflocken. Heute tragen die Schnellflocken zu einem erhöhten Umsatz der Quaker-Flocken bei und haben Quaker-Oats eine bevorzugte Stellung gegeben.

Diese Erfahrung enthält für uns eine sehr wichtige Lehre. Der ganze Erfolg hängt davon ab, wie unsere Ware den Menschen gefällt. Durch Versuche allein, die verhältnismäßig wenig kosten, kann man ausfinden, ob unser Erzeugnis zusagt oder nicht. Haben wir dies erst ausgefunden, so können wir uns danach richten.

Zwei-Minuten-Flocken waren ein Versager, weil ihr sonderbarer Geschmack den meisten nicht zusagte. Die Schnellflocken dagegen gaben der Quaker-Company auf dem Haferflockenmarkt einen festen Halt. Über Wert und Beliebtheit der beiden Erzeugnisse hatten einige tausend Hausfrauen, die wir um ihre Meinung befragten, entschieden. Die dadurch entstandenen Unkosten waren gering. Solche Versuche lassen sich immer anstellen, um zu finden, was die Masse wünscht und was sie nicht wünscht, ohne dabei ein großes Wagnis einzugehen.

Propagandaerfolge lassen sich fast nur bei einem solchen Vorgehen erzielen. Erraten oder Vermuten mag in fünfzig Fällen einmal das Richtige treffen. Ein Probeversuch dagegen zeigt in fünfzig von fünfzig Fällen, was man tun und was man vermeiden soll.

Vierzehntes Kapitel

Pepsodent

Bis jetzt habe ich den größten Erfolg in meinem Beruf mit der Pepsodent-Zahnpasta erzielt. Der Gründer der Firma war 22 Jahre lang mein Teilhaber. In Propaganda-Unternehmen haben wir beide Millionen verdient. Als ich ihn verließ und zu Lord & Thomas ging, war er ganz niedergeschlagen. Er bot mir ein hohes Gehalt an, wenn ich die Stelle nicht annähme und so lange wartete, bis er etwas fände, bei dem wir selbst den Nutzen aus unserer Propaganda ziehen könnten. Er beteiligte sich an Bewässerungsplänen in den Wüsten des Staates Arizona. Die Nächte sind dort lang und die Einsamkeit ist groß. Deswegen freundete er sich mit den vielen Kranken an, die in diesem trockenen, sonnigen Land Erholung suchten. Und einer von diesen hatte eine Zahnpasta erfunden.

Als er sie mir zur Prüfung vorlegte, versuchte ich ihn davon abzubringen. Der Gegenstand war für mich zu technisch. Ich fand es zu schwierig, das Laienpublikum über die technische Zahnpasta-Theorie aufzuklären. Außerdem bestand er darauf, daß die Zahnpasta für 55 Cents verkauft wurde, wohingegen man gewöhnt war, für eine Zahnpasta nur 25 Cents auszu-

geben. Er ließ aber nicht locker. Daher gab ich endlich nach und willigte ein, die Propaganda für ihn zu führen, wenn er mir ein Vorkaufsrecht für ein Paket seiner Aktien für 6 Monate anbot. Hierauf ging er ein.

Ich las Bücher über Bücher von Autoritäten auf dem Gebiete der Zahntechnik, um die Theorie kennen zu lernen, auf die sich Pepsodent stützte. Es war ein trockener Lesestoff. Aber inmitten eines Buches fand ich eine Bemerkung über Zahnbelag, den ich später „Film“ nannte. Hierin sah ich eine Anpreisungsmöglichkeit.

Ich entschloß mich, die Pepsodent-Zahnpasta als Schönheitsmittel zur Beseitigung des unansehnlichen Zahnbelags anzuzeigen.

Man ist geneigt, eine Zahnpasta als ein Vorbeugungsmittel zu betrachten. Meine lange Erfahrung hat mich aber gelehrt, daß Vorbeugungsmittel nie beliebt sind. Die Menschen tun alles, um etwas zu heilen, aber nichts, um vorzubeugen. Zahllose Reklame-Ideen sind daran gescheitert, daß man diese Eigenart der Menschennatur nicht verstanden hat. Vorbeugung ist für den Durchschnittsmenschen ein schlechter Kaufanreiz.

Dann drang man darauf, daß ich die Folgen der Vernachlässigung der Zähne, also die negative Seite, schildern sollte. Aber ich habe gefunden, daß abstoßende Schilderungen nur wenige Leser oder Befolger finden. Die Menschen wollen nichts über böse Folgen

oder Bestrafungen lesen, wohl aber etwas über Belohnungen. „Lache und die Welt lacht mit dir, weine und du weinst allein.“ Die Menschen wollen nur die Wege zum Glück und Wohlbehagen kennen lernen.

Diese Einstellung ist wichtig. Der Erfolg jedes Propagandafeldzuges ist abhängig von seiner psychologischen Einstellung. Erfolg oder Mißerfolg werden durch die richtige oder falsche Einstellung bedingt. Zahlreiche Fabrikanten haben durch Abschreckungsmittel versucht, die Menschen zum Gebrauch einer Zahnpasta zu bringen. Soviel ich weiß, hat keiner damit Erfolg gehabt, ausgenommen in Einzelfällen, wo es sich um bereits bestehende Schäden handelte. Die Menschen geben sich wenig Mühe, ein Unglück abzuwenden. Ihr ganzes Trachten geht dahin, mehr Erfolg, mehr Freude, mehr Schönheit, mehr Zufriedenheit zu erlangen.

Diese Einstellung erkannte ich als grundlegend. Nie erwähnte ich Unglück oder Mißgeschick. Nie zeigte ich die davon Befallenen. Jedes Bild, das ich bisher verwandt habe, zeigte hübsche Menschen und schöne Zähne.

Ich mußte aber noch viele andere Dinge berücksichtigen. Manche kannte ich aus früheren Erfahrungen, andere mußte ich bei diesem Erzeugnis noch hinzulernen. Mit Hilfe von GutscheinsAbschnitten verfolgten wir genau die Wirkung jeder Anzeige. Die Wirkung jeder einzelnen der mehreren hundert Anzeigen stellten

wir erst genau fest. Woche für Woche wurden mir die Ergebnisse mitgeteilt, und jedem Bericht war die angewandte Schlagzeile beigelegt. Auf diese Weise lernte ich nach und nach solche Schlagzeilen kennen, die ansprachen, und solche, die versagten.

Ich erfuhr so, daß die Schönheitsanpreisung am meisten ansprach. Fast alle Männer und Frauen wünschten anziehender zu sein. Gelang es mir, ihnen in einer überzeugenden Weise zu zeigen, wie dies zu erreichen sei, so hörten sie meinen Begründungen zu. So ging ich dazu über, die Schönheit als Grundton für meine Propaganda zu wählen.

Noch etwas anderes lernte ich. Der Mann, der sich beim Verkaufen für seinen eigenen Vorteil einsetzt, bleibt gewöhnlich unbeachtet und wird vielfach mißachtet. Das gilt besonders für Gegenstände, die hygienischen Zwecken dienen.

Wenn ich irgend jemanden anhielt, Pepsodent zu kaufen, so blieb er gleichgültig. Bat ich, mir 10 Cents für ein Muster zu senden, so beachtete man mich fast gar nicht. Auf diese Weise wurde ich zur selbstlosen Propaganda getrieben. Die Proben wurden kostenlos angeboten. Die ganze Anzeige ging darauf hinaus, den Leser zu veranlassen, eine Probe zum eigenen Wohl zu machen. Niemals wies ich darauf hin, daß Pepsodent gekauft werden könnte. Nie erwähnte ich

den Preis. Es hatte den Anschein, als ob ich lediglich auf unsere eigenen Kosten die guten Wirkungen von Pepsodent zeigen wollte.

Dann lernten wir folgendes: Bei Erzeugnissen wie bei Nahrungsmitteln bildet das Wort „kostenlos“ einen Kaufanreiz. Dadurch erzielten wir, daß viel mehr Menschen unsere Anzeigen lasen. Das Angebot einer Probe schien die natürliche Art des Verkaufs.

Handelte es sich aber um ein Erzeugnis, das der Körperpflege diente, so war die psychologische Einstellung vollständig anders. Wir boten den Menschen Vorteile von großer Bedeutung für ihr Wohlbefinden an. Geschah dies aber mit Hilfe eines Geschenkes wie bei einem Nahrungsmittel, so verlor der Gegenstand an Ansehen. Wir erschienen dadurch als einfache Händler, die danach strebten, etwas zu verkaufen, nicht als Wissenschaftler, die die Menschen beglücken wollten. Boten wir in den Schlagzeilen unserer Anzeigen eine Probe kostenlos an, so erzielten wir nur ein Viertel des Erfolges. Solche Entdeckungen sind nicht leicht zu machen. Wird in einer Nahrungsmittel-Anzeige ein Paket kostenlos angeboten, so steht es im Einklang mit der Menschennatur. Bieten wir aber ein hygienisches Mittel an und betonten wir das Wort „kostenlos“, so setzen wir all das, was neue Abnehmer bringen könnte, herab.

Es hat lange gedauert, bis ich dies entdeckte. Dabei habe ich auch Geld unnütz ausgegeben. Sehr schnell erkannte ich aber die Wirkung einer jeden Anpreisung an Hand der eingehenden Anzeigen-Gutscheine. Meine Fehler lernte ich innerhalb einer Woche kennen. Niemals habe ich viel Geld auf eine falsche Theorie hin ausgegeben. Sehr schnell lernte ich das Falsche vom Richtigen zu unterscheiden.

Wir behandeln hier einen der größten Erfolge in der Propaganda: Eine Zahnpasta, die trotz des größten Widerstandes zuletzt den Weltmarkt beherrschte. Wir hatten im Anfang zahlreiche Konkurrenten. Ueber alle haben wir den Sieg davongetragen und machten Pepsodent in wenigen Jahren zum größten Propagandaerfolg. Das war durchaus kein Zufall.

Die Pepsodent-Company war mit einem kleinen Kapital gegründet worden. Fast die ganze Gründungssumme wurde dazu verwandt, die Büroeinrichtungen und Maschinen zu kaufen. Alle Teilhaber waren alte erfahrene Anzeigende. Sie würden sich niemals in ein Geschäft eingelassen haben, bei dem der Erfolg nicht schnell eingetreten wäre. Diesen schnellen Erfolg erzielten wir aber.

In der ersten Probestadt gaben wir 1000 Dollar aus, die wir, ehe die Anzeigenrechnungen fällig waren, mit Gewinn zurückerhielten. Wir versuchten das gleiche in

anderen Städten und hatten den gleichen Erfolg. Darauf ließ uns unsere Bank eine große Summe auf diesen Plan, der sich als sicher bewährt hatte. Damit schufen wir innerhalb eines Jahres eine Nachfrage in den ganzen Vereinigten Staaten, und in vier Jahren eine Nachfrage in der ganzen Welt.

Denken Sie einmal über diese Propaganda nach! Mir ist in dem ganzen Propagandagebiet nichts bekannt, dem ein so großer und schneller Erfolg beschieden war. Eine bestimmte Serie Anzeigen, die ich hierfür entworfen hatte, hätte das Unternehmen in drei Monaten zu Grunde richten können. Um diese Zeit hatte ich aber bereits 30 Jahre im Propagandaberuf zugebracht und hatte bereits aus Hunderten von Reklamefeldzügen gelernt. Meine Fehler jedoch erkannte ich mit Hilfe der Anzeigen-Gutscheine, und was noch wichtiger war: ich erkannte sie schnell. Ich konnte daher mein Vorgehen sofort umstellen. Ehe wir zu weit gegangen waren, hatte ich bereits Wege gefunden, einen schnellen und sicheren Erfolg zu erzielen: Alles durch das einfache Mittel der Erfolgskontrolle mit Hilfe der Anzeigen-Gutscheine.

Hunderte von Zahnpasta-Fabrikanten mögen eine Zahnpasta auf den Markt bringen und Mißerfolge erzielen, einzig und allein, weil sie sich nicht von einer Theorie lösen können, die der Menschennatur zuwider läuft. Sie lernen aber ihre Fehler nicht kennen, weil

sie keine schnell arbeitende Erfolgskontrolle haben. Sie scheitern darum an Klippen, die sie leicht hätten meiden können.

An Pepsodent habe ich selbst eine Million Dollar verdient, also an einer Propaganda, die durchzuführen ich mich zuerst sträubte. Der Erfolg war möglich, weil ich durch zahllose Versuche erst die rechte psychologische Einstellung kennen lernte.

Und was ist die Lehre? Niemand von uns kann es sich gestatten, sich lediglich auf sein eigenes Urteil oder auf seine Erfahrungen zu verlassen. T a s t e n d m ü s s e n wir v o r g e h e n. Neue Propagandafragen verlangen neue Erfahrungen. Jedes Vorgehen müssen wir in der sorgfältigsten Weise erproben. Wir müssen unsere Fehler kennen lernen, damit wir sie verbessern können. Die Wirkung jedes Kaufanreizes müssen wir genau beobachten.

Auf Grund dieser Erfahrungen könnte ich heute Hunderte von Arten nennen, wie man eine Zahnpasta nicht anzeigen sollte. Ich könnte sogar beweisen, w a r u m es Fehler sind. Hunderte würden, einer nach dem anderen, an diesen Fehlern scheitern, hätten sie kein Maß, um den Erfolg zu messen. Hunderte sind bereits gescheitert. Auch aus diesem Grunde ist Pepsodent der beste mir bekannte Beweis für die Notwendigkeit, sich auf tatsächlich gefundene Unterlagen einzustellen.

Fünfzehntes Kapitel

Erfahrungen in der Versandhaus-Propaganda

Die meisten meiner Propagandapläne wurden in der bisher beschriebenen Weise aufgebaut. In Einzelheiten zu gehen, würde langweilig wirken. Ich habe fast während meines ganzen Lebens eine gewisse Menge Versandhaus-Propaganda durchgeführt. Vom Standpunkt der Reklame-Agentur ist diese Propaganda-Art freilich wenig gewinnbringend. Sie ist schwierig, nimmt viel Zeit in Anspruch, sie ist aber lehrreich. Sie stellt die höchsten Anforderungen. Stets hat man dabei einen klaren Blick über Unkosten und Erfolge. Der Anzeigenschreiber lernt mehr von der Versandhaus-Propaganda als von irgend einer anderen Art der Reklame.

Soweit es möglich ist, nehme ich mir bei allen Anzeigen, die ich schreibe, die gute Versandhaus-Propaganda zum Vorbild, denn es ist eine Propaganda, bei der sich genau feststellen läßt, ob sie erfolgreich ist. Man weiß, daß sie gewinnbringend ist, sonst würde man sie einstellen. Gewöhnlich ist sie auf einer Anzahl sorgfältiger Versuche aufgebaut, so daß es auf diesem Gebiete nur gute Anzeigen gibt, weil man die Wirkung sorgfältig erprobte.

Versandhaus-Propaganda kann man als Vorbild nehmen. Man beachte, wie sorgfältig der Raum ausgenutzt ist. Fast immer wird eine kleine Schrift verwandt. Tausende von Versuchen haben nämlich bewiesen, daß für diese Propaganda große Schrift zu teuer ist. Nur Abbildungen, die das Verkaufen unterstützen, werden verwandt. Kein einziges Bild dient nur als Zierde.

Macht man eine erprobte Versandhausanzeige zweimal so groß, benutzt man größere Typen, mehr Zierat und eine Umrahmung, so wird man zweifellos eine viel schönere Anzeige bekommen. Dadurch wird man aber die Unkosten für jede Anfrage, also für jeden Verkauf, verdoppeln.

Diese Tatsache muß man anerkennen. Der Sparsamkeitsgrundsatz wird heute, nach Tausenden von Versuchen mit Hunderten von Erzeugnissen, allgemein anerkannt. Er zeigt, wie töricht es überhaupt ist, Anzeigen größer als erforderlich zu machen und große Lettern, Randverzierungen und Abbildungen zu verwenden, die nicht dazu beitragen, die Ware zu verkaufen. Man würde alle Anzeigen nach Art der Versandhausanzeigen aufbauen, wenn man durch eine ebenso strenge Erfolgskontrolle ihre Wirkung feststellen würde.

Nichts sieht der Propagandamann schwerer ein als diese Tatsache. Das gleiche gilt für den Anzeigenden. Beide sind geneigt, die Anzeige möglichst anziehend

und schön zu machen. Man sollte aber nie vergessen, daß Anzeigen nicht geschrieben werden, um zu unterhalten oder zu gefallen, sondern um zu verkaufen. Sie sollen sogar mit den geringstmöglichen Unkosten verkaufen. Versandhausanzeigen, die sich stets auf genau berechnete Kosten und Erfolge stützen, zeigen, wie dies in der besten Weise erreicht wird.

Ein Anzeigender, der einst unsere Agentur aufsuchte, verkaufte einen Fünf-Dollar-Artikel mit Hilfe der Briefpropaganda. Jede Anfrage kostete ihn 85 Cts. Die Verkaufskosten betrugen 2,50 Dollar. Seine Propaganda warf ihm aber keinen Gewinn mehr ab. Er suchte daher nach einem Ausweg, um die Verkaufsunkosten zu verringern. Wir entwarfen eine Anzeige, die der Auftraggeber aber zurückwies, weil sie ihm nicht schön genug erschien. Eine andere Agentur entwarf ihm eine größere, schönere Anzeige, die er versuchsweise verwandte. Die Kosten jeder Anfrage betrugen dabei aber 14,25 Dollar, und das für einen Artikel, der für 5 Dollar verkauft wurde. Daraufhin versuchte er unsere Anzeige. Dadurch sanken die Kosten für die Anfrage auf nur 42 Cents. Wir erhielten daher den Auftrag auf die Durchführung seiner Propaganda. Die Kosten für die Anzeige hielten sich jahrelang auf ungefähr 42 Cents je Anfrage. Seine früheren Unkosten wurden damit auf die Hälfte verringert. Bei den 250000 Anfragen, die jähr-

lich eingingen, bedeutete das für ihn eine große Summe. Aber zahllose Anzeigende beurteilen Anzeigen lediglich nach dem schönen Aussehen, ohne die geringste Vorstellung über Selbstkosten zu haben. Sie verlieren ihr Geld in demselben hohen Maße, wie es dieser Mann bei einer Anzeige verlor, die ihn 14,25 Dollar je Anfrage kostete. Dies ist die Ursache, warum so viel Geld in der Propaganda verschwendet wird. Man kennt die Selbstkosten nicht und will nicht auf diejenigen hören, die auf diesem Gebiete Erfahrungen gesammelt haben. Ich habe daher ab und zu Versandhaus-Propaganda durchgeführt, um sicher zu sein, mit beiden Füßen auf dem Boden zu stehen.

*

Einst übernahm ich die Post-Propaganda für ein Unternehmen, das Wohnungen auf Abschlagzahlungen möblierte. Während ich diese Propaganda durchführte, stieg der Jahresumsatz des Unternehmens auf 7 Millionen Dollar. Ich habe hierdurch sehr viel gelernt.

Man lernt überhaupt vieles über die Menschennatur, wenn man Waren durch die Post auf Kredit verkauft. Das Geschäft ist nicht mit dem ersten Verkauf an einen Kunden abgeschlossen. Die Kataloge sind sehr teuer. Das Gewinnen eines neuen Kunden kostet daher viel Geld. Ein Teil der Kunden kommt seinen Verpflichtungen nicht nach. Aus diesem Grunde besteht der

Hauptgewinn darin, den größten Umsatz bei den ehrlichen Kunden zu erzielen, indem man ihnen immer von neuem verkauft. Das geschieht durch das Versenden von Sonderangeboten durch Werbebriefe. Auch kann man die Konten genau verfolgen, um demjenigen mehr zu verkaufen, dessen Zahlungen abgeschlossen sind, und dadurch, daß man die Kunden anhält, andere für das Geschäft zu gewinnen.

Als ich eines Tages bei diesem Möbelunternehmen vorsprach, bemerkte ich, wie nebenan ein großes Gebäude errichtet wurde. Auf meine Frage erzählte man mir, daß es zu einer Firma gehörte, die Damenkleidung auf Abzahlung durch die Post verkaufte, genau so wie sie Möbel verkauften. Ich sagte ihnen: „Warum lassen Sie ein solches Unternehmen gleich vor Ihrer Tür aufwachsen? Warum verkaufen Sie nicht auch deren Waren?“

Das führte dazu, daß wir ein ähnliches Unternehmen gründeten. Ich drang darauf, daß der Name einer Frau als Firmennamen verwandt würde. Wir wählten eine ansehnliche Dame mittleren Alters, deren Bild in allen Anzeigen erschien, die zudem ihre Unterschrift trugen. Die Anpreisungen klangen so, als ob eine Frau sie einer anderen machen würde. In diesen Anzeigen wurden Abzahlungen überhaupt nicht erwähnt. Es wurde darin nur über Kredit gesprochen. Sie richteten sich an

junge Damen, die den Wunsch hatten, durch ihre Kleidung einen guten Eindruck zu machen. Wir wiesen darauf hin, welche Bedeutung gute Kleidung für die Zukunft einer Frau hätte. Dann bot diese Frau dadurch ihre Hilfe an, daß sie sechs Monate Zeit gab, die Frühjahrsgarderobe zu bezahlen.

Das Angebot war gefällig, nicht demütigend, Mitgefühl und Verständnis klangen durch. Die Leserin fühlte aus den Anzeigen, daß man ihr dienen wollte. Genau besehen waren unsere Angebote nichts anderes wie die unserer Nachbarn, aber unsere Einstellung war anders. Wir hatten daraufhin gearbeitet, daß unser 6-Monats-Kredit genau so erschien wie der Monats-Kredit, den die wohlhabenden Frauen in ihren Geschäften eingeräumt erhielten.

Die Folge war, daß wir das Feld von Anfang an beherrschten. Es dauerte nicht lange, und das Geschäft nebenan wurde geschlossen. Kalter Handelsgeist konnte den Kampf nicht mit der Atmosphäre bestehen, die wir geschaffen hatten. Sie priesen lediglich Entgegenkommen an, bei uns dagegen sicherte eine Frau einer anderen zuvorkommende und freundliche Behandlung zu.

Diese Darstellungsweise allein schaffte ein mächtiges neues Geschäft. Außerdem wurde der Umsatz in Möbeln gewaltig vergrößert.

Hunderttausende von Frauen wandten sich diesem

neuen Geschäft zu. Die meisten bezahlten wie vereinbart und hatten bei uns ein Kreditkonto. Darauf schrieb der Direktor des Möbelunternehmens den Frauen ungefähr folgendermaßen:

„Heute traf ich Frau B. Sie erzählte mir, daß Sie eine ihrer Kundinnen seien. Sie würden von ihr sehr geschätzt, Sie könnten daher jederzeit bei ihr auf Kredit kaufen. Ich möchte Ihnen nun ein gleiches Angebot machen. Unser Unternehmen verkauft Möbel, über die ich Ihnen mit gleicher Post einen Katalog sende. Stören Sie sich nicht an den darin aufgeführten Bedingungen, die eine Vorausbezahlung vorschreiben. Ich bin vielmehr bereit, Ihnen alles, was Sie wünschen, ohne Vorausbezahlung zu senden in Anbetracht dessen, was Frau B. über Sie gesagt hat. Bestellen Sie nur ruhig das, was Sie wünschen. Fangen Sie etwa in einem Monat mit Ihren Zahlungen an, wenn Sie finden, daß die Waren Ihnen gefallen, und nehmen Sie sich Zeit zum Bezahlen.“

Ein derartiges Angebot war fast unwiderstehlich. Diese Frauen hatten sich Kleider auf Kredit gekauft, als sie noch im Zweifel waren, daß das überhaupt möglich sei. Sie konnten kaum glauben, daß Fremde ihnen ein solches Vertrauen schenken würden. Dann erhielten sie den Brief des Direktors einer großen Möbelfirma, in dem er schrieb, daß er ihnen auf die Empfehlung des

Bekleidungsgeschäftes hin einen Kredit eröffnet hätte. Es wurde ihnen ein Kredit zu besonders günstigen Bedingungen angeboten, ohne jegliche Vorauszahlung. Jede Frau, die ein so entgegenkommendes Angebot erhält, wird nach Mitteln und Wegen suchen, davon Gebrauch zu machen.

Das gleiche tat das Bekleidungshaus. Hier schrieb die Frau B. Briefe an Kunden des Möbelhauses. Sie teilte ihnen mit, daß für sie ein Kreditkonto eröffnet sei. Sie könnten bestellen, was sie wollten — ohne Anzahlung. Man brauche die Kleider nur zu bestellen, sie würden dann zur Ansicht gesandt. Und so kam es, daß Tausende dieser Kunden Kleider von einer Frau kauften, die ihnen in so höflicher Weise schrieb.

Dann eröffneten wir ein gleiches Geschäft in Herrenkleidung. Dadurch, daß wir den Kunden der einen Abteilung zum Kunden der anderen Abteilung machten, vervielfältigten wir den Erfolg. Niemand, der nur einen einzigen Artikel verkaufte, konnte mit einer solchen Vereinigung den Kampf bestehen.

Dies zeigt die große Verzweigkeit der Propaganda. Verkaufskunst mit Hilfe der Druckerschwärze ist im Grunde genommen dasselbe wie persönliche Verkaufskunst. So macht das offene Geschäft ein besonders günstiges Angebot, um Leute anzulocken. Man beabsichtigt damit aber, noch andere Dinge zu verkaufen,

und tüchtige Verkaufskunst erreicht dabei ihr Ziel. Ein Anzeigenschreiber darf daher nie vergessen, daß er ein Verkäufer ist, je mehr er verkauft, desto angesehener und erfolgreicher wird er sein.

*

Eine weitere Erfahrung möge die Anwendung dieser Propaganda für einen anderen Geschäftszweig zeigen. Ich übernahm die Propaganda für ein Versandhaus, das schon seit 30 Jahren D a m e n - und K i n d e r k l e i d u n g durch die Post auf Abzahlung verkauft hatte. Auf diesem Gebiet besteht ein ziemlich großer Wettbewerb. Das Geschäft ist sehr einträglich. Der Jahresumsatz vieler derartiger Unternehmungen geht in die Millionen.

In allen Versandhaus-Anzeigen wird ein Katalog angeboten, der viel Geld kostet. In einigen Anzeigen bietet man einen besonderen Artikel an, zuweilen zum Selbstkostenpreis, wodurch man die Menschen veranlassen will, den Katalog anzufordern. So kann es kommen, daß eine Frau, die einen Katalog wünscht, oft drei oder vier andere verlangt.

Hier tritt nun die größte Schwierigkeit auf. Man muß die Frau nämlich dazu bringen, nach dem Katalog, den man ihr gesandt hat, zu kaufen und nicht nach den Katalogen anderer Versandhäuser.

Angenommen, es kostet 25 Cents, um durch An-

zeigen eine Frau dahin zu bringen, daß sie um Ihren Katalog schreibt. Der Katalog mit seinen farbigen Bildern kostet mindestens 35 Cents. Damit haben Sie für jeden Anfrager bereits 60 Cents ausgegeben. Der Erfolg hängt jetzt von den Verkäufen ab, die Sie mit Ihrem Katalog erzielen werden.

Die Frau, die auf eine Versandhausanzeige hin schreibt, schreibt gewöhnlich an drei oder vier andere Geschäfte. Bei der Wahl des gewünschten Gegenstandes hat sie vier Kataloge vor sich liegen. In jedem Katalog wird die Ware in geschickter Weise angeboten. Zufall und Neigung entscheiden dann, welchem sie den Vorzug gibt.

Dies muß man sich stets vor Augen halten. Die Kosten für die Vorlegung des Kataloges betragen vielleicht 60 Cents. Wenn vier Versandhäuser ihren Katalog vorlegen, so betragen die Gesamtkosten 2,40 Dollar. Da man aus Versuchen weiß, daß der Durchschnittsverkauf ungefähr 10 Dollar beträgt, so geben die Anzeiger zusammen ungefähr 25 Prozent aus, um diesen Durchschnittsverkauf zu erzielen.

Will man unter solchen Umständen einen Gewinn haben, so muß man nach Mitteln suchen, um über diesen Durchschnittsverkauf hinauszukommen. Mit dieser schwierigen Frage wandte sich das Versandhaus an mich.

Ich ersann folgenden Plan: Sobald eine Frau unseren Katalog verlangte, sah ich in der Kundenkartei nach, ob sie ein alter oder ein neuer Kunde war.

War sie ein neuer Kunde, so schrieb ihr der Verkaufsdirektor folgenden Brief: „Wir freuen uns, Ihre Anfrage zu erhalten. Neue Kunden sind uns stets willkommen. Um dies in einer besonderen Weise zum Ausdruck zu bringen, füge ich meine Karte bei. Darauf finden Sie die Anweisung, daß Ihr Auftrag mir persönlich vorgelegt wird. Ich habe nämlich die Absicht, diesem Auftrag als eine besondere Anerkennung ein kleines Geschenk beizufügen. Ich möchte Ihnen noch nicht sagen, was es ist. Ich weiß aber im voraus, daß Sie darüber entzückt sein werden.“

Den alten Kunden schrieb er folgendes:

„Ich freue mich, wieder eine Anfrage von Ihnen zu bekommen. Der Hauptverdienst unseres Geschäfts rührt von Kunden her, die Jahr für Jahr bei uns kaufen. Es kostet uns nämlich Geld, neue Kunden zu gewinnen, aber die alten Kunden, die bei uns bleiben, kosten uns nichts. Aus diesem Grunde möchte ich Ihnen zeigen, wie ich es schätze, daß Sie uns treu blieben. Wenn Sie uns einen Auftrag geben, so fügen Sie bitte diese meine Karte bei. Sie enthält für meine Mitarbeiter die Anweisung, mir Ihren Auftrag persönlich vorzulegen. Ich werde dann ein kleines Geschenk beifügen, um Ihnen

auf diese Weise zu zeigen, wie wir Sie als unseren Kunden schätzen.“

Was war der Erfolg? Alle Anfragen nach unserem Katalog, gleich, ob von alten oder neuen Kunden, enthielten diese Karte des Direktors. Das Geschenk selbst beschrieb ich nie, denn Neugierde ist ein viel größerer Anreiz als eine Beschreibung. Aber jede Frau, die unseren Katalog erhielt, hatte die Karte vor sich liegen. Wollte sie also bestellen, so gab sie dem Katalog den Vorzug, der etwas Besonderes bot, und das war unserer, dem die Karte beilag. Sie gab sich geradezu Mühe, nach diesem Katalog zu bestellen. Die Verkäufe je Katalog stiegen so bedeutend.

Bei solchen Angeboten muß man sehr vorsichtig vorgehen. Das Geschenk darf nicht enttäuschen. Es muß etwas sein, was jede Frau gebrauchen kann. Der Preis spielt, falls er in vernünftigen Grenzen bleibt, nur eine unbedeutende Rolle, wenn er nur den Umsatz je Katalog verdoppelt. Das bedeutet gleichzeitig eine Verdoppelung der Anzeigenwirkung.

Alle derartige Fragen fallen natürlich dem Propagandamann zur Lösung zu. Er mag wirksame Anzeigen schreiben, die Beifall finden. Wenn aber die Anzeigen keine gewinnbringenden Käufe herbeiführen, wird er schnell beiseite geschoben. Es ist auch möglich, daß er mit geringen Kosten durch seine Propaganda viele An-

fragen hereinzieht, und daß trotzdem die Kataloge der anderen einen größeren Umsatz erzielen. Auch in diesem Falle muß er weichen. Denn man ist im Geschäft, um Geld zu verdienen. Der Mann, der dazu verhilft, Geld zu verdienen, hat unbegrenzte Aussichten. Aber die „blendendste“ Propaganda, die keinen Erfolg hat, bedeutet für ihn eine Niederlage.

*

Noch einen lehrreichen Vorfall möchte ich beleuchten. Damals bestanden sechs große Versandhäuser für Damenkleidung. Alle waren bestrebt, die Frauen davon zu überzeugen, daß sie billiger als andere verkauften. Dann veröffentlichten sie Garantien, worin sie sich anboten, jeden anderen Preis zu unterbieten. Jeder, der beim Eingang der Waren fand, daß er sie anderswo vorteilhafter hätte kaufen können, hatte das Recht, die Ware zurückzusenden.

Bald kam die Zeit, wo sie sich mit ihren billigen Preisen unterboten. Bei einem solchen Vorgehen hat eben keiner einen Vorteil. Die Anpreisungen werden so wirkungslos, als ob die Ware überhaupt nicht angesprochen würde.

Man gab mir daher den Auftrag, einen anderen Kaufanreiz zu finden. Beim Studium der Umsatzzahlen fand ich, daß der Durchschnittsgewinn während der letzten Jahre weniger als 3 Prozent betragen hatte. Da-

her baute ich meine Propaganda auf diesen geringen Verdienst von 3 Prozent auf. Ich versprach in meinen Anzeigen, daß wir diesen Verdienst nicht überschreiten würden, wir waren damit zufrieden. Unsere Preise seien auf dieser Grundlage aufgestellt.

Hier handelte es sich um eines der ältesten und größten Versandhäuser dieser Art. Die angebotenen Preise mußten daher bei einem Gewinn von 3 Prozent ganz nahe an die niedrigste Grenze kommen. Es war kaum anzunehmen, daß sie viel niedriger sein konnten. Deshalb betrachtete man das Angebot trotz der Garantien der anderen Versandhäuser als die niedrigsten Grundpreise.

Dies zeigt wieder einmal, wie die Angabe von Zahlen wirkt. Allgemeine Behauptungen werden nie ganz geglaubt. Sage: „Niedrigste Preise in der Welt,“ und die Menschen werden es nicht beachten, denn viele können dasselbe sagen. Aber in dem Augenblick, wo man sagt, daß man mit einer Gewinnspanne von 3 Prozent rechnet, werden es die meisten Leute glauben. Sie erwarten nicht, daß man angesichts dieser bestimmten Zahlen die Unwahrheit sagen wird. Sie wissen genau, daß gute Zeitschriften keine unwahre Angaben in ihrem Anzeigenteil dulden.

Dies waren einige meiner Propagandapläne, die ich entwickelte, um den Umsatz von Versandhäusern zu erhöhen. Großen Gewinn brachten sie mir nicht. Versandhaus-Propaganda lohnt kaum die Mühe, die der Anzeigenschreiber darauf verwenden muß. Sie bewies mir aber erneut, daß sich j e d e Propaganda auf den Grundzügen der Versandhauspropaganda aufbaut. Stets müssen wir unsere Waren mit Gewinn verkaufen. Stets müssen wir mehr verkaufen als die anderen, um erfolgreich zu sein. Jeder Anzeigenverfasser, der nach anderen Theorien vorgeht, wird einer baldigen Niederlage nicht entgehen.

Sechzehntes Kapitel

Die Gründe meines Erfolges

Hier möchte ich die Gründe für meine Erfolge zusammenfassen, damit alle, die mir folgen wollen, Nutzen daraus ziehen können. Unter Erfolg verstehe ich hier die Rolle, die ich in der Entwicklung großer Propagandapläne spielte.

In der Propaganda dienen Anzeigen-Agenturen drei Interessen. Sie sind zwar verwandt, aber dennoch verschieden. Erst kommt der Zeitungsverleger, der uns die Provision zahlt. Er bezahlt den anerkannten Reklame-Agenturen 15 Prozent der Anzeigenaufträge als Entgelt für die druckfertige, fachmännische Vorbereitung der gesamten Anzeigen, wodurch ihm der mühselige Verkehr mit den einzelnen Anzeigenden, denen selten solche Fachleute im eigenen Betrieb zur Verfügung stehen, erspart bleiben. Hierfür bezahlt er gerne diese 15 Prozent. Der beste Dienst, den wir ihm leisten können, liegt nun darin, neue Propagandamöglichkeiten zu entwickeln. Er erwartet von uns, daß wir die Gesamtmenge der Propaganda vergrößern, und zwar entweder durch Zuführung neuer Kunden oder durch Vergrößerung des Propagandaetats der bisherigen Kunden.

Die Zeitungsverleger fanden bald, daß ich ihnen wertvolle Dienste leistete. So schrieb ich z. B. die erste Anzeige, die je über ein Automobil erschien. Ich leistete auf diesem Gebiet den größten Teil der Pionierarbeit, einschließlich der ersten Anzeigen für die Chalmers-, Hudson- und Overland-Wagen. Die Verleger betrachteten mich daher als einen Führer in dieser Popagandaart. Die ersten bedeutenden Reifenanzeigen erschienen in dem Anzeigenplan, den ich für die „No-Rim-Cut“-Reifen der Good Year Company ausarbeitete. Ihr staunenswerter Erfolg bewies allen Reifenfabrikanten, daß Reifen angezeigt werden mußten.

Zahnpasta-Propaganda war ziemlich unbedeutend, bis Pepsodent auf den Plan trat. Sein schneller Erfolg war ein Wunder der Propaganda, und heute werden viele Millionen jedes Jahr ausgegeben, um den Gebrauch von Zahnpflegemitteln zu fördern.

Es besteht weiterhin kein Zweifel, daß die Erfolge von Puffweizen und Puffreis Anstoß zur Kornfruchtpropaganda gaben.

Der außergewöhnliche Erfolg der Palmolive leitete die großzügige Propaganda für Seifen ein.

Weil ich den Zeitungen und Zeitschriften half, ihren Anzeigenteil und damit ihren Umsatz zu vergrößern,

halfen die Verleger auch mir. Sie boten mir viele neue Geschäfte an, schon weil sie glaubten, daß durch meine Beratung beim Ausarbeiten der Anzeigen ihre Einnahmen vergrößert würden.

Zweitens muß der Verfasser von Anzeigen seine Reklamé-Agentur befriedigen. Die Mehrzahl der besten Konten der Agentur sind solche, die aus kleinen Anfängen entwickelt wurden. Fast alle Propagandapläne, die ich bearbeitete, waren dieser Art. Sehr oft steht bei diesen Projekten viel auf dem Spiel. An einem einzigen Fehler kann manche gute Sache scheitern. Mittelmäßige Beratung schafft vielleicht nur ein kleines Konto, wo ein großes Konto hätte entwickelt werden können. Aus diesem Grunde beziehen fähige Anzeigerschreiber ein so außergewöhnlich hohes Einkommen.

So fing ich bei der Anzeigen-Agentur Lord & Thomas mit einem Wochengehalt von 1000 Dollars an. Wir kamen aber bald dahin überein, daß ich am besten am Gewinn beteiligt würde. Darum bezahlte mich die Agentur nur für solche Dienste, die Gewinne abwarfen. Andererseits bekam ich aber alles, was mir zustand. Nach diesem Plan verdiente ich durch die Gewinnbeteiligung bis zu 185 000 Dollar im Jahre. Alles verdiente ich an meiner Schreibmaschine, die ich selbst schrieb, ohne Gehilfen, ohne Sekretär, und das meiste

in meinem Landhaus im Walde. Außerdem erhielt ich eine Anzahl wertvoller Beteiligungen an den Unternehmen, denen ich voran half. Bei vielen brauchte ich nicht einmal eine Einzahlung zu leisten.

Meine Gewinnbeteiligung stieg, bis sie ungefähr ein Drittel der Gesamteinnahmen der Agentur ausmachte. Mr. Lasker, der Leiter der Reklame-Agentur von Lord & Thomas, ließ mich während all der Jahre, die ich für ihn arbeitete, meine eigenen Verträge aufsetzen. Zuweilen unterzeichnete er sie, ohne sie gelesen zu haben, denn er vertraute mir vollkommen. So kam es, daß ich niemals Arbeiten erhielt, die auch andere hätten erledigen können.

Ich arbeitete aber nicht allein für meinen eigenen Vorteil. Ich tat mein Bestes, andere Anzeigenschreiber in unserer Agentur heranzubilden. Viele Konferenzen hielt ich ab, um mit ihnen die Grundzüge des Anzeigenschreibens zu besprechen. Hierfür erhielt ich nichts. Dann schrieb ich zahlreiche Broschüren, um die Arbeitsweise der Agenturen zu beschreiben. In Anbetracht dieser Verdienste ernannte mich Lasker zum Präsident von Lord & Thomas, später zum Vorsitzenden des Vorstandes. Als Lasker nach Washington berufen wurde, um unter Präsident Harding das Ministerium für Schifffahrt zu übernehmen, war ich zwei wei-

tere Jahre Präsident der Agentur. Diese beiden Jahre verursachten mir große Unkosten. Meine Gewinnbeteiligung hörte ja auf, weil ich andere Pflichten zu erfüllen hatte. Als Präsident bezog ich kein Gehalt, und dennoch verbrauchte ich viel Zeit mit neuen Kunden. Jeden Morgen leitete ich die Konferenz unserer Abteilungsleiter und half allen bei schwierigen Fragen. Während dieser beiden Jahre führte ich keinen Propagandaplan durch, d. h. Pläne, die für mich eine Gewinnbeteiligung einschlossen. Ich wollte auf diese Weise den Vorwurf verhüten, ich benutze meine Stellung, um ungerechte Vorteile daraus zu ziehen. Die Folge war, daß meine eigenen Einnahmen nur sehr gering waren. Aber Mr. Lasker wußte, daß ich seine Interessen stets den meinen voranstellte. Ich besaß sein volles Vertrauen. So gab er mir, um mich einigermaßen zu entschädigen, einst einen Scheck über 10 000 Dollar für die Werbebroschüre „Wissenschaftliche Propaganda“, die ich verfaßt hatte.

Außergewöhnlich half mir in meinem Fortkommen das Vertrauen, das ich einflößte. Das habe ich meiner schottischen Abstammung zu verdanken. Bei einer Gelegenheit ernannte mich Mr. Lasker zu seinem Vermögensverwalter. Immer wieder sträubte ich mich dagegen, mehr von ihm anzunehmen als mir nach meiner Ansicht zustand. Als mein Vertrag ein Drittel der

Agentur-Provision vorsah, weigerte ich mich, Provision von Propaganda-Plänen anzunehmen, bei denen die Hauptarbeit von anderen ausgeführt wurde. Fast die einzigen Unstimmigkeiten, die ich mit Lasker hatte, waren auf seine Neigung zurückzuführen, mir zuviel zu bezahlen.

Diese Einstellung sehe ich als äußerst wichtig für den Erfolg an. Es ist die vollkommen gerechte Gewinnbeteiligung. Unter günstigen Umständen mag es gelingen, mehr als den berechtigten Verdienst aus einem Geschäft herauszuziehen, aber dies wird nie von langer Dauer sein. Das Geschäft muß Gewinne abwerfen, und die Teilhaber finden Mittel und Wege, den auszuschneiden, der einen zu großen Teil für sich beansprucht.

Den Dritten, den wir in der Propaganda befriedigen müssen, ist der Anzeigende selbst. Ich stelle ihn an dritte Stelle, denn nach meiner Auffassung über Propaganda sollte er an dritter Stelle stehen. Wir können weder Zeitungsverleger noch Anzeigen-Agentur befriedigen, wenn wir den Anzeigenden nicht befriedigen. Nun zahlt der Zeitungsverleger die Provision, die Reklame-Agentur stellt uns an, der Anzeigende aber, der zum ersten Male Propaganda betreibt, geht ein Wagnis mit uns ein. Anzeigende, die von einer Agentur zur

anderen übergehen, sind keine wertvollen Kunden. Sie haben bei ihren Bestrebungen Mißerfolge gehabt. In den meisten Fällen kann die Ursache für das Versagen nicht beseitigt werden. Es wird daher meist nicht lange dauern, bis sie sich wieder an eine andere Anzeigen-Agentur wenden.

Die Anzeigenden, die ich am meisten schätze, sind nicht jene, die mit großen Reklame-Etats kommen. Ich kenne eine ganze Anzahl derartiger Anzeigenden, die nicht die geringste Aussicht haben, ihre Wünsche je erfüllt zu sehen. Eine Reklame-Agentur nach der anderen verliert Ansehen und Ruf, wenn sie versucht, etwas derartig Unmögliches durchzuführen.

Die wertvollsten Kunden, die zu uns kommen, sind vielmehr die mit neuen Propagandamöglichkeiten. Ihre Zahl ist groß. Die Möglichkeiten, die sich hier bieten, bestehen in einem Probeplan, der meist weniger als 5000 Dollar kostet. Die Provision der Reklame-Agentur für einen solchen Probeplan beträgt daher 750 Dollar. Die Unkosten der Agentur, einen solchen Probeplan nach den von mir gebildeten Richtlinien gewissenhaft durchzuführen, sind selten geringer als 20 000 Dollar, wenn ein fähiger Mann damit beauftragt wird, der vielleicht wochenlang alles für den Gegenstand lesen und die nötigen Marktuntersuchungen ma-

chen muß. Das größte Wagnis hat bei einem solchen Probeplan die Reklame-Agentur. Der Anzeigende dagegen erhält fast stets seine Ausgaben zurück, ganz gleich wie der Erfolg war.

Bei einem Mißerfolge verliert der Anzeigende wenig, die Reklame-Agentur aber viel; deswegen ist sie bei der Wahl der anzuzeigenden Erzeugnisse sehr vorsichtig. Ein Erfolg dagegen kann für den Anzeigenden Millionen bedeuten. Für die Agentur bedeutet er aber immer nur 15 Prozent des Reklameetats. Aus diesem Grunde fühle ich nicht die geringste Verpflichtung einem Anzeigenden gegenüber, der mir gestattet, einen Probeplan durchzuführen. Denn das ganze Wagnis ist auf meiner Seite.

Daher stelle ich den Anzeigenden an letzte Stelle. Andererseits ist alles von dem Erfolg des Anzeigenden abhängig. Wir sind dem Zeitungsverleger verpflichtet, der uns Provision zahlt. Wir haben eine Verpflichtung gegenüber der Agentur, die uns Brot gibt. Unsere geringste Verpflichtung gebührt dem Anzeigenden, und dennoch hängt alles von seiner Einstellung ab.

Bei diesen drei Stellen liegt der Erfolg in der Propaganda. Drei Leute müssen befriedigt werden, und jeder will verdienen. Wollen wir allen gefallen, so können wir es nur, wenn wir unsere Unternehmen so entwickeln, daß sie Gewinne abwerfen.

Ich stelle meine Kräfte in den Dienst des Anzeigenden. Sein Erfolg ist mein Erfolg. Die beiden anderen beachte ich nicht. Der Anzeigende, der im großen mit seiner Propaganda Schiffbruch erlitten hat, wird ewig die Propaganda herabsetzen. Ich weiß, daß in vielen Fällen ein Mißerfolg unvermeidlich ist. Aus diesem Grunde verwickle ich den Anzeigenden nie in große Ausgaben, wenn wir nicht im voraus wissen, daß unser Vorgehen einen Gewinn abwirft. Ist es ein Mißerfolg, so liegt der Fehler meist in dem Erzeugnis oder in den Verhältnissen, aber nicht in der Propaganda. Der Anzeigende verliert dann wenig oder nichts — ist er erfolgreich, so kann sein Gewinn in die Millionen gehen.

Wie kam es nun, daß ich bei dieser Lage der Dinge so viele große Erfolge erzielte? Einzig und allein, weil ich so viele Fehler im Kleinen machte und von jedem dieser Fehler etwas lernte. Keinen dieser Fehler machte ich zweimal. Aber aus all diesen Versuchen entwickelte ich wichtige Propagandarichtlinien von dauerndem Wert.

Diese Arbeitsweise verlangte, da ich doch begann, als die Propaganda noch in den Kinderschuhen steckte, eine ungeheure Menge Zeit. Viel mehr Zeit, als andere gewillt sind, für diese grundlegenden Erfahrungen aufzuwenden. Sie verlangte viel mehr Zeit, viel mehr Ent-

sagungen, als ich sie selbst meinem Sohn zumuten würde. Das ist der Zweck dieser ganzen Lebensbeschreibung; ich möchte anderen helfen, dort anzufangen, wo ich aufhörte. Mr. Lasker, der viel Lebenserfahrung hat, schrieb meine Erfolge der Tatsache zu, daß ich unter s c h l i c h t e n Menschen lebte. Er drang stets darauf, daß ich in meinem im Walde gelegenen Landhause arbeitete, wo ich auch diese Geschichte schreibe. Und das habe ich jetzt schon fast zwei Jahrzehnte getan. Die Menschen, mit denen ich mich dort unterhalte, sind meine Gärtner, deren Familien und die anderen Dorfbewohner. Dort erfahre ich, was sie kaufen, und die Gründe, warum sie es kaufen. Diese Gründe würden manche überraschen, die ihre Eindrücke nur von den Mitgliedern ihres Golfklubs erhalten.

Sparsamkeit entscheidet selten beim Kauf. Leute, die ein großes Einkommen haben, prahlen oft mit ihrer Sparsamkeit. Sie sehen darin keine Demütigung. Aber wo die Sparsamkeit eine Notwendigkeit ist, neigen die Menschen dazu, ihr zu trotzen. Als die Seidenhemden 15 Dollar kosteten, wurden sie bei Arbeitern so beliebt, daß die besseren Klassen dazu übergingen, nunmehr einfache Hemden zu tragen. Die einfachste Verkäuferin trägt Seidenstrümpfe. Meine Erfahrung mit Schönheitsmitteln weist darauf hin, daß ein niedriger

Preis keinen Anreiz bildet für ein Mädchen, das sparsam sein sollte. Sie will im Gegenteil das, was die v o r n e h m e n Leute gebrauchen.

Viele Leute meiner Umgebung, die für einen geringen Tagelohn arbeiten, richten sich weniger nach dem Preis als ich selbst. Eine Frau, die unsere Wäsche besorgt und in ihrem eigenen Auto vorfährt, hat eine Liebhaberei für Altertümer. Sie kauft manch wertvolle Kunstgegenstände, Gegenstände, die wir ihr gerne abkaufen, wenn sie in Geldverlegenheit ist. Die stolze-
sten Leute, die ich kenne, sind die Leute, die in meinem Landhause arbeiten. Schlägt man ihnen etwas vor, weil es sparsam ist, so erregt man ihren ganzen Widerspruch. Man beleidigt ihren Stolz. Preist man aber den Gegenstand so an, als ob man sich an solche richtet, für die die Kosten Nebensache sind, so sehen sie gern, daß sie diesen Leuten zugezählt werden.

Dies ist nur ein einziges Beispiel dafür, was wir von jenen Menschen lernen, die 95 Prozent unserer Kunden ausmachen.

Amerika ist ein Land der Gleichheit. Jeder Propagandaplan, den ich entwickle oder schreibe, zielt nach einem einzelnen Mitglied dieser großen Mehrheit. Ich befrage niemals Direktoren oder Direktoren-Konferenzen. Ihre Ansichten beruhen auf einer falschen Ein-

stellung. Ich unterbreite sie den schlichten Leuten. In ihnen sehe ich Amerika. Sie sind unsere Kunden. Ihre Einstellung ist die einzige, die Wert hat.

Es gibt allerdings noch ein anderes Propagandafeld, gekennzeichnet z. B. durch die Anzeigen der teuren Cadillac-Wagen. Auf diesem Gebiet können die Menschen mit geringem Einkommen gut ausgeschlossen werden. Aber dieses Gebiet ist keins der großen Propagandafelder. Ich habe meine Anpreisungen lediglich an die „einfachen, schlichten“ Menschen gerichtet und auf die Erzeugnisse, die diese kaufen.

Siebzehntes Kapitel

Wissenschaftliche Propaganda

„Wissenschaftliche Propaganda“ ist der Titel einer Broschüre, die ich verfaßte. Es ist eine Propaganda, die sich auf feststehende Regeln stützt und die auf unveränderlichen Grundsätzen aufgebaut ist. Diese Grundsätze fand ich durch eine sechsunddreißigjährige Erfolgskontrolle bei Propagandaplänen für einige hundert Erzeugnisse. Ich fand sie durch sorgfältige Überwachung der Anzeigen, indem ich die Tausende von Anfragen, die darauf einliefen, und die dabei angewandten Propagandaarten miteinander verglich. Seit Beginn meiner Laufbahn, als ich die ersten tausend Werbebriefe versandte, bis zu den Zeiten, wo die von mir geführten Propagandapläne in einem Jahre die Ausgabe von 5 000 000 Dollar erforderten, habe ich stets Unkosten und Erfolge miteinander verglichen. So fand ich auf eine ganz natürliche Weise Grundsätze, die stets angewandt werden sollten.

Ich habe wenig Achtung vor den meisten Propaganda-Theorien, die sich auf eine begrenzte Erfahrung und außergewöhnliche Verhältnisse stützen. Es gibt Erzeugnisse, die erfolgreich verkauft werden durch

Propaganda=Methoden, bei denen jede Erfolgskontrolle ausgeschlossen ist. Solche Erfolge haben daher wenig mit Propaganda zu tun. Sie würden auch ohne Propaganda erzielt worden sein. Denn viele nicht angezeigte Erzeugnisse haben oft einen erstaunlichen Erfolg, weil die Masse eine wünschenswerte Eigenschaft darin entdeckte, oder weil die Händler dazu gebracht werden konnten, sich dafür einzusetzen, oder weil schon der Name des Erzeugnisses ansprach.

C r e a m o f W h e a t ist ein Beispiel dafür. Der Name allein („Das Beste des Weizens“) sagt schon alles. Das gleiche gilt für S p e a r m i n t - K a u g u m m i. Alle erfolgreichen Kaugummis sind durch einen glücklich gewählten Namen hochgekommen. Über solche Produkte läßt sich fast nichts sagen. Es bestehen auch kaum Unterschiede in Art und Güte. Firmen, die mit einem glücklich gewählten Namen Erfolge erzielten, haben oft mit anderen Namen Mißerfolg über Mißerfolg geerntet.

Die Schlüsse, die man aus solchen Erfahrungen zieht, können leicht in die Irre führen. Fälle, wo sie sich anwenden lassen, sind äußerst selten. Sichere Richtlinien lassen sich nur dann aufstellen, wenn man mit ziemlicher Gewißheit weiß, was die Propaganda erzielte, wenn die Erfolge verschiedenartiger Erzeugnisse

auf Grund Tausender von Anzeigentexten verglichen wurden. Die Propaganda für Versandhäuser, die nur durch die Post verkaufen, gibt die genaueste Grundlage. Aber auch andere Propaganda-Arten können so geführt werden, daß man für den Erfolg einen ungefähren Anhalt hat.

Um die Propaganda wissenschaftlich zu behandeln, muß man sich darüber klar sein, daß Anzeigen gewissermaßen Verkäufer sind. Man muß die eine Anzeige mit der anderen vergleichen, genau wie es bei Verkäufern geschieht, bei denen man Gehalt und Spesen stets mit dem Auftragseingang vergleicht. Das einfache Drauflosanzeigen lehrt nichts und endet fast stets mit Mißerfolg.

In diesem Buche habe ich bereits einige Methoden beschrieben, nach denen ich Propagandaerfolge feststellte. Nun läßt sich eine Erfolgskontrolle, die für ein Erzeugnis geeignet ist, nicht ohne weiteres auf ein anderes übertragen. Wir finden daher oft, daß erfolgreiche Methoden bei einem anderen Erzeugnis nur ein Viertel der normalen Wirkung erzielen. Aus diesem Grunde müssen wir, trotz der gefundenen Richtlinien, dauernd experimentieren. Es bestehen aber stets gewisse Grundsätze, die so fest begründet sind und von jenen, die die Wirkung von Anzeigen genau kennen,

so allgemein anerkannt werden, daß der Kluge sie anwendet. In diesem Kapitel will ich nur über diese Richtlinien sprechen.



Ein blendender Stil ist in der Propaganda unangebracht. Eine ausgesuchte Sprache lenkt die Aufmerksamkeit von dem eigentlichen Gegenstand ab. Jede Aufdringlichkeit beim Verkauf löst einen entsprechenden Widerstand aus. Große Überredungskunst erweckt die Furcht, daß man gegen seinen Willen überredet wird. Alles, was auf ein Bemühen schließen läßt, etwas aus einem anderen Grunde als dem der Überlegenheit der Ware oder des Dienstes zu verkaufen, ist verhängnisvoll.

Man sei natürlich und einfach. Die Sprache sollte daher zurücktreten. Beim „Angeln“ nach Käufern muß man genau so vorgehen, wie beim Angeln nach Fischen, den Haken sollte man verbergen.

Man mache nie zu viel Aufhebens von sich. Man soll das Erzeugnis verkaufen, nicht sich selbst. Man verschleierte nie seine Sache und verwende die kürzesten Worte! Jeder Satz muß aufrichtig klingen.

Man biete nur Dienste an, denn das ist das, was die Menschen allein wünschen. Man bewerte jeden

Satz nach dieser Grundlage. Man verschwende weder Anzeigenraum noch Geld zu irgend einem anderen Zweck. Ich habe manche Anzeigen gesehen, die durch einen einzigen, unglücklich gewählten Satz wirkungslos wurden. Meist war es eine eigennützige Phrase, die andere Zwecke verriet und den Leser abstieß, wie: „Verlangen Sie nur diese Marke!“ „Weisen Sie Nachahmungen zurück!“ „Hüten Sie sich vor Nachahmungen!“ Solche Aufforderungen haben keine Wirkung und verraten Beweggründe, die den Leser unangenehm berühren.

Man denke nicht an sich selbst, stelle sich vielmehr einen typischen Käufer vor, der gewillt ist, etwas über das Erzeugnis zu lesen. Diesen halte man sich vor Augen. Mit jedem Worte versuche man einen guten Eindruck auf ihn zu machen. Man schreibe nur das in den Anzeigen, was auch ein guter Verkäufer sagen würde. Dann wird man, wenn man ein guter persönlicher Verkäufer ist, auch ein guter schriftlicher Verkäufer sein.

P r a h l e n Sie nicht, weder über Ihr Unternehmen noch über seinen Umsatz. Auch nicht darüber, was Sie mehr interessiert als voraussichtlich den Kunden. Alles Prahlen stößt ab. Man lege vielmehr alles darauf an, den Leser zum sofortigen H a n d e l n zu bringen.

Nehmen Sie einmal an, eine Leserin Ihrer Anzeige sei damit beschäftigt, eine Zeitung oder eine Zeitschrift durchzublättern. Bei einer Seite stutzt sie plötzlich, weil der von Ihnen angezeigte Gegenstand oder Ihre Schlagzeile sie anzog. Im nächsten Augenblick wird sie aber in ihrer Lektüre fortfahren und dann gewöhnlich Ihre Anzeige vergessen. Wenn aber der Höhepunkt beim Lesen Ihrer Anzeige erreicht ist, muß dies schon zum sofortigen Handeln führen. Ein Anzeigenabschnitt (Kupon) ist hierfür ein einfaches Hilfsmittel. Die Leser schneiden ihn aus, damit er sie an etwas erinnert, was sie noch tun müssen. Die Frau legt ihn vielleicht auf ihren Tisch. Der Mann steckt ihn in die Westentasche. Bietet sich dann eine passende Gelegenheit, so kommt der Kupon wieder zum Vorschein und erinnert an das Gelesene. Dann wird er ausgefüllt und eingesandt, um eine Probe oder eine weitere Auskunft über den angezeigten Gegenstand zu erhalten.

Zahlreiche Versuche haben bewiesen, daß Kupons die Wirkung einer Anzeige vervielfachen. Ich kenne viele Versuchsanzeigen von Versandhäusern, in denen Kataloge angeboten wurden. Einige dieser Anzeigen enthielten Kupons, andere dagegen keine. Der Unterschied in der Wirkung war außergewöhnlich.

Die Menschen neigen zum Aufschieben. Sie verschieben das Handeln, und dann vergessen sie es. Viele

Anzeigende verlieren auf diese Weise die schon halb gewonnenen Leser. Das kann man sich nicht gestatten.

Es gibt aber noch andere Mittel, um das Handeln auszulösen. Die Wochenverkäufe der Warenhäuser bezwecken das gleiche, eben so die Anzeigen der Einzelhändler, in denen ein Angebot nur für einen bestimmten Tag oder eine bestimmte Stunde begrenzt wird. Alles, was sofortiges Handeln herbeiführt und das Aufschieben verhütet, ist von größter Wichtigkeit.

Leichtfertigkeit ist in Anzeigen ebenso wenig angebracht wie Humor, denn Geldausgeben ist meist ein ernsthafter Vorgang. Natürlich gilt dies nicht für Vergnügungsanzeigen, jedoch für jede andere Anzeigenart. Geld versinnbildlicht Leben und Arbeit. Es ist sehr geachtet. Für die meisten bedeutet das Geldausgeben für den einen Gegenstand ein Sparen für einen anderen. Daher hat das Geldausgeben meist einen ernsthaften Zweck. Die Menschen verlangen vollen Wert. Sie wollen etwas, das ihnen mehr wert ist als ein Gegenstand, den sie für den gleichen Betrag erhalten. Solche Dinge sollte man nie leicht nehmen. Kein Anzeigenschreiber, der den Durchschnittsmenschen wirklich kennt, wird sie je leichtfertig behandeln. Geld wird langsam und schwer verdient. Nur wenige haben genügend davon. Der Durchschnittsmensch überlegt fortwährend, wie er sein Geld auf die beste

Weise anlegt. Werbe für dieses Geld in einer leichtfertigen Weise und du wirst es nie bekommen. Das beweist die *Sunny Jim* und die *Spotless Town* Propaganda, das beweisen auch die vielen anderen Werbefeldzüge, die schon längst vergessen sind. Niemand kann einen Dauererfolg herbeiführen, der auf Leichtfertigkeit gegründet ist. Die Menschen kaufen nicht von Clowns.

Versuche nie zu belustigen. Das ist nicht der Zweck der Propaganda. Die Menschen finden in dem Textteil der Zeitungen Belustigungen genug. Das einzige, was man gewinnbringend anzeigen kann, ist dasjenige, was die Menschen besitzen möchten.

Versuche auch nie mit den Geschichten, mit den Tagesberichten, mit den Bildern oder Karikaturen der Zeitungen in Wettbewerb zu treten. Man mag dadurch wohl die Aufmerksamkeit auf sich lenken, aber eine Aufmerksamkeit, die wertlos ist. Die meisten, die auf diese Weise angezogen werden, legen keinen Wert auf das, was Sie anbieten.

Der Textteil und der Anzeigenteil der Zeitungen dienen verschiedenen Zwecken. Man kann den Leser vielleicht übertölpeln, indem man die Anzeigen dem Textteil ähnlich gestaltet. Das sollte aber niemand wagen, selbst wenn er es könnte. Was nützt es dem An-

zeigenden, einen Leser auf sich aufmerksam zu machen, der nach seiner Ware kein Verlangen hat.

Ueber jedes Erzeugnis, das wert ist angezeigt zu werden, kann man bei richtigem Vorgehen Anzeigen schreiben, die lesenswerter sind als Zeitungsberichte. Verschafft doch ein wirksam angezeigter Gegenstand dem Kunden auf Jahre hinaus mehr Vorteile, Hilfe und Vergnügen. Belustigung ist schnell vergessen. Warum sollen Sie Ihre größten Kaufanreize vernachlässigen, um bloß eine vorübergehende Achtung zu finden?

Propaganda ist die Kunst des Verkaufens an Millionen. Weil sich die Anzeige an so viele wendet, ist sie auch so teuer. In unseren großen Wochenzeitschriften kostet das Wort durchschnittlich 10 Dollar. Das sollte man stets berücksichtigen und dafür sorgen, daß jedes Wort bis zum Äußersten ausgenutzt wird. Man unterdrücke jedes Wort, das nicht jene 10 Dollar wert ist, wiederhole nie! Dabei muß man natürlich vermeiden, gewunden und steif zu werden.

Ein Verkäufer, der seine Zeit damit verschwendet, unnütze Worte zu reden oder sie zu wiederholen, kostet vielleicht einen Dollar die Stunde. Eine Anzeige aber, die das gleiche tut, verschwendet 10 Dollar für das Wort. Eine solche Verschwendung ist wichtig genug, beachtet zu werden. Es besteht kein sehr großer Unter-

schied zwischen Anzeigen, die Gewinn und solchen, die Verlust bringen. Wären Erfolge mit Anzeigen mühe-
los zu erzielen, so wäre jeder auf diesem Gebiet Fachmann.
Fast alle Erfolge sind nur auf hervorragende Leistungen
und gründliche Vorarbeiten zurückzuführen, alle Miß-
erfolge im Anzeigen aber auf gedankenlose Verschwen-
dung der zur Verfügung stehenden Mittel.

Man verschwende keinen Anzeigenraum, denn er
ist sehr teuer. Stets denke man daran, daß unsere täg-
liche Zeitungslektüre in Petit gesetzt ist. Die meisten
Versandhäuser, deren Kataloge wert sind gelesen zu
werden, verwenden sogar Nonpareille. Trotz dieser
Tatsache wählen zahllose Anzeigende eine viel größere
Schrift. Ich weiß nicht, auf Grund welcher Theorie,
denn die gewöhnlichste Zeitungsschrift ist am leichte-
sten zu lesen. Alles Ungewohnte dagegen bereitet uns
nur Schwierigkeiten.

Die Anzeigenden geben sich oft unendliche Mühe,
mit ihren Anzeigen aufzufallen. Sie wollen die
Aufmerksamkeit erzwingen, nicht durch Ueberreden
gewinnen. U e b e r g r o ß e L e t t e r n sollen ihnen da-
bei helfen. Jeder, der genau die Wirkung der Anzeigen
verfolgt, kann schnell beweisen, daß sich die Anwen-
dung von übergroßen Lettern nicht bezahlt macht. An-
zeigenraum, doppelt so groß gewählt, verdoppelt auch
die Kosten. Die Versandhaus-Propaganda beweist das,

ebenso alle Propaganda-Arten, bei denen die Erfolge festgestellt werden können. Wenn alles, was Sie zu sagen haben, lesenswert ist, werden die Menschen es in der gewöhnlichen Schrift beachten. Ist es aber nicht interessant, werden die Menschen es nicht lesen, ganz gleich, wie groß die Schrift auch gewählt wird. Sollte es dennoch gelesen werden, so werden Sie kaum Nutzen davon haben.

Auf Grund der gleichen Theorie setzen viele ihre Schlagzeilen ganz in Großbuchstaben. Sie glauben, daß sie so mehr hervortreten. Aber alles, was wir lesen, ist in Groß- und Kleinbuchstaben gesetzt. Wir sind daran gewöhnt. Stoßen wir auf Zeilen, die nur in Großbuchstaben gesetzt sind, so müssen wir sie entziffern. Dies mag kein allzu großes Hindernis sein, aber es ist stets ein Nachteil. Warum geht man nicht den gewohnten, natürlichen Weg?

Nun die Richtlinien, die für die Anwendung der Kunst in der Reklame gelten. Man neigt dazu, nur Bilder allein zu verwenden. Diese Neigung hat dazu geführt, daß mancher Anzeigende 1500 bis 4000 Dollar für einen einzigen Künstlerentwurf auslegt.

Keine Wirkungskontrolle hat bis jetzt bewiesen, daß sich solche Ausgaben bezahlt machen. Mir ist auch kein einziger Fall bekannt, wo ein farbiges Bild sich

besser bezahlt machte als ein Bild in Schwarz-Weiß. Trotzdem verwendet man mehr und mehr Bilder, jedoch selten auf Grund einer Erfolgskontrolle.

Ich gebe zu, daß bei gewissen Erzeugnissen, wie Obst oder Speisen, farbige Bilder gewinnbringender sind. Aber ich kenne keinen Zweig, in dem die Erfolgskontrolle bewies, daß die höheren Kosten gerechtfertigt waren. Und ich habe doch eine große Anzahl Versuche auf diesem Gebiete gemacht. Vor einiger Zeit bat eine Propagandazeitschrift um Beweise, daß farbige Anzeigen sich besser bezahlt machten. Ich kenne keinen, der diesen Beweis gebracht hat.

Dies ist eine Frage, über die man in Zukunft weitere Versuche anstellen sollte. Gemälde oder farbige Künstlerentwürfe haben noch nie ihre Ueberlegenheit bewiesen. Sollte dies bei einigen Erzeugnissen wirklich der Fall sein, so bezweifle ich, daß sich ein gleicher Erfolg bei allen Erzeugnissen einstellt.

Das, was diese Gemälde bei dem Leser auslösen, ist unwesentlich für den Verkauf. Wir fragen wenig, wie ein Verkäufer sich kleidet. Stutzerhafte Kleidung schadet. Das gleiche gilt für das Verkaufen mit Hilfe der Druckerschwärze. Mir ist kein einziger Fall bekannt, in dem die Kosten eines besonders feinen Anzuges oder einer feinen Aufmachung durch einen höheren Umsatz

ausgeglichen wurden. Alle, die ich kenne, haben die gleiche Erfahrung gemacht. Ich habe das Gefühl, daß ein ausgewählter Künstlerentwurf, ebenso wie eine ausgewählte Sprache den Käufer mißtrauisch machen.

Ein anderer Grundsatz, den mich die Erfahrung lehrte, ist der, daß jede Anzeige alles Wichtige enthalten, also v o l l s t ä n d i g sein muß. Die Menschen lesen Anzeigen nicht serienweise. Der Anzeigende, dem es heute gelungen ist, die Aufmerksamkeit der Leser auf sich zu lenken, muß vielleicht damit rechnen, daß es ihm in Monaten nicht wieder gelingt. Wenn Ihre Anzeige daher gelesen wird, sollte sie a l l e wichtigen Angaben v o l l s t ä n d i g enthalten. Wir finden zum Beispiel in einem Propagandaplan, daß gewisse Tatsachen über unser Produkt ansprechen. Diese führen wir in j e d e r Anzeige an. Wir finden auch, daß andere Anzeigen nicht ansprechen. Wir schalten sie aus. Den Wert der verschiedenen Anpreisungen über unser Erzeugnis lernen wir dadurch kennen, daß wir jede einzelne Schlagzeile anführen. Wir finden so, daß die eine Zeile eine große Nachfrage hervorruft, während die andere wenig oder gar keine Wirkung ausübt. So wägen wir genau den Wert unserer Anpreisungen ab.

Der eine kauft aus diesem Grunde, der andere aus jenem. Aber alle Anpreisungen, die sich bewährt haben, sollten in j e d e r Anzeige aufgeführt werden. Unter-

lassen wir dies, so werden unsere wertvollsten Anpreisungen Leser, die ein Verlangen nach unserer Ware haben könnten, nie erreichen.

Wir können nicht erwarten, daß die Menschen unsere Anzeigen wiederholt lesen. Selbst wenn unsere Anzeige zieht, schenkt man ihr nur einen kurzen Augenblick Aufmerksamkeit. In diesem Augenblick aber müssen wir die Leser überzeugen. Gelingt es uns nicht, so haben wir deren Aufmerksamkeit für immer verloren. Auch werden sie keine weiteren Anzeigen von uns lesen, wenn es uns nicht gelang, das, was sie sich wünschten, in einer verlockenden Weise zu beschreiben.

Jede sich dazu bietende Gelegenheit sollen wir daher voll ausnutzen. Deswegen muß jede Anzeige alles enthalten, was bei einer größeren Gruppe Menschen bereits Eindruck gemacht hat.

Man kann etwas auf verschiedene Art ausdrücken. Die eine Art macht Eindruck, die andere dagegen nicht. Behauptungen im Superlativ haben wenig Wert. Die Aussage: „Das Beste in der Welt“, macht nicht den geringsten Eindruck. Es ist eine Behauptung, die man beinahe erwartet. Der Leser wird uns vielleicht nicht einmal tadeln wegen unserer Uebertreibung. Wir sinken aber dadurch in seinem Ansehen, so daß er alles, was wir sonst noch sagen, geringer einschätzt.

Wenn wir sagen: „Das beste Erzeugnis“ oder „Die überlegenste Schöpfung ihrer Art“, so wird man höchstens über uns lächeln. Wir werden dadurch vielleicht nicht abstoßen, aber alles, was wir sonst noch sagen, wird weniger ernst genommen.

Die Menschen sind bereits gut aufgeklärt darüber, daß in Anzeigen die Wahrheit gesagt werden muß. Sie wissen sogar genau, daß Anzeigende sie in guten Zeitschriften nicht irreführen können. Superlative jedoch betrachtet man nicht als irreführend, weil sie es nie sind, sie werden eben von vornherein nicht ernst genommen.

In dem Augenblick aber, wo man Zahlen oder bestimmte Tatsachen anführt, werden sie voll geglaubt. Solche Behauptungen müssen entweder Tatsachen oder Unwahrheiten sein, und niemand erwartet, daß angesehene Firmen in ihren Anzeigen die Unwahrheit sagen.

Man führe deswegen tatsächliche Zahlen und bestimmte Tatsachen an. Als Beispiel möge die Tungsten-Glühlampe (wie Osram) dienen. Sage, daß sie mehr Licht als andere Lampen gibt, so werden die Menschen kaum beeinflusst. Sage aber, daß sie $3\frac{1}{2}$ mal so hell als eine gewöhnliche Kohlenlampe brennt, und die Menschen sehen sofort, daß ein tatsächlicher Vergleich angestellt wurde.

Das gilt für alle Erzeugnisse. Unbestimmte Aussagen erzeugen unbestimmte, meist schwache Eindrücke. Bestimmte Aussagen dagegen werden in vollem Umfange geglaubt. Der Leser entscheidet, ob Sie die Wahrheit oder die Unwahrheit sagen. Die letzte Annahme wäre ungewöhnlich.

Veranschaulichen Sie stets die *a n g e n e h m e*, nie die abstoßende Seite eines Gegenstandes. Zeigen Sie weder in Wort noch Bild Uebel oder Krankheiten. Die Menschen, an die Sie sich wenden, haben bereits genug davon. Zeigen Sie lieber die Annehmlichkeiten, die die Anwendung eines Erzeugnisses oder Ihre Methoden hervorrufen.

Die Menschen suchen Glück, Sicherheit, Schönheit, Zufriedenheit. Zeigen Sie ihnen daher, wie dies zu erlangen ist, und bringen Sie Bilder *g l ü c k l i c h e r*, nicht unglücklicher Menschen. Beschreiben Sie die Wirkungen der *r i c h t i g e n* und nicht die Wirkungen der falschen Anwendung. Kein Zahnpasta-Fabrikant hat je gewonnen durch Bilder häßlicher Zähne oder Beschreibungen der Folgen von Zahnfäulnis. Erfolge sind nur durch die Betonung der *a n g e n e h m e n* Seite erzielt worden.

Die gesamten Erfahrungen auf dem Gebiet der Propaganda zeigen, daß die Menschen *w e n i g* tun, um *U n a n g e n e h m e m* vorzubeugen. Sie werden

alles Mögliche tun, um bestehende Uebel zu heilen, doch ist dies kaum ein Gebiet für ernsthafte Propaganda. Jeder sucht Vorteile, Verbesserungen oder neue Wege, um seine Wünsche zu befriedigen. Keiner verspürt hingegen Neigung, Unangenehmem vorzubeugen. Die aber vom Unglück befallen werden, bilden eine zu geringe Zahl, um beachtet zu werden.

Es gibt viele Dinge, für die eine Propaganda viel zu teuer wäre. Man meide sie, wenn man nicht Enttäuschungen erleben will. Das gilt für Salben, Insektenvertilgungsmittel, Asthma-, Heufieber- oder Rheumakuren.

Bei einigen von diesen Erzeugnissen wendet man sich an einen zu kleinen Kreis. Die Kosten, sie mit Hilfe von Anzeigen in Zeitschriften mit hoher Auflage bekannt zu machen, sind unverhältnismäßig hoch. Das hierfür ausgegebene Geld gewinnt man selbst in Jahrzehnten nicht mehr zurück. Bei anderen Erzeugnissen, wie Abziehsteinen, sind die Propagandakosten deshalb so groß, weil der Kunde vielleicht erst nach 10 bis 20 Jahren wieder den gleichen Artikel braucht.

Ich kenne eine ganze Anzahl Gebrauchsgegenstände, die in jeden Haushalt gehören. Die Gründe, die sich für ihre Beschaffung anführen lassen, sind überzeugend. Viele Haushaltungen können dazu gebracht werden, den Artikel zu kaufen. Aber durch einen einzigen Kauf

ist der Haushalt auf Monate, selbst Jahre hinaus versorgt. Die Kosten, einen Kunden zu gewinnen, sind daher bedeutend größer als der Gewinn, den man beim ersten Verkauf erzielt. Weitere Verkäufe und Gewinne lassen lange auf sich warten. Bis dahin haben der Anzeigende und der, der seine Propaganda schuf, längst den Mut verloren, lange bevor eine günstige Wendung eintreten kann.

Es gibt in der Welt eine ganze Menge derartiger Dinge, Dinge, die nur 1 Prozent der Masse braucht oder wünscht, Erzeugnisse, die man nicht wieder verlangt, bis Geld und Geduld dahin sind. Ich habe viele äußerst befähigte Männer gekannt, die durch Mißerfolge beim Werben für derartige Erzeugnisse vollständig den Mut verloren haben.

Sodann muß man stets danach streben, die am meisten ansprechende Schlagzeile herauszufinden. Immer wieder ist es mir gelungen, den Erfolg einer Anzeige lediglich durch eine geringe Änderung der Schlagzeile zu verzehnfachen.

Die Schlagzeile ist eine Anrede an die Menschen, die man erreichen will. Sie hat die gleiche Bedeutung wie die Ueberschrift eines Zeitungsartikels. Wir alle richten uns nach solchen Ueberschriften, weil sie uns das andeuten, was wir zu lesen wünschen.

Wie verhalten Sie sich selbst beim Lesen? Es wird vielleicht das Hundertfache von dem an Stoff geboten, was Ihre Zeit erlaubt zu lesen. Sie wählen aber an Hand der Ueberschriften, was Sie lesen wollen. Genau so verhält es sich bei Anzeigen.

Wir müssen herausfinden, welche Aussagen über den angezeigten Gegenstand den größten Eindruck machen. Dies stellen wir durch eine genaue Erfolgskontrolle fest, indem wir die Wirkung der verschiedenen Schlagzeilen miteinander vergleichen. Wir finden auf diese Weise, daß eine Schlagzeile vielleicht 25 Prozent der voraussichtlichen Kunden beeinflusst, eine andere dagegen 50 Prozent. Auf Grund dieses Befundes müssen wir sie verwenden.

Bei jedem anderen Vorgehen sind große Verluste unvermeidlich. Jeder kann das schnell beweisen, wenn er Anfragen auf Gutschein-Anzeigen verfolgt. Gute Anzeigen über ein bestimmtes Erzeugnis können nicht sehr verschiedenartig sein. Sie müssen alles Wissenswerte enthalten, also vollständig sein. Vollständigkeit bedingt aber eine gewisse Aehnlichkeit der Anzeigen. Der einzige Unterschied liegt in der Schlagzeile. Die eine Schlagzeile beeinflusst einen gewissen Leserkreis, die andere einen zehnmal größeren. Solche Schlagzeilen muß man entdecken, wenn man Gewinn erzielen will.

Der eine behandelt einen Gegenstand in einer Weise, die schmeichelt, der andere in einer Weise, die demütigt. Der eine stützt sich bei seinen Aussagen auf seinen Eigennutz, der andere auf das, wozu der angezeigte Gegenstand dient. Der eine sucht zu verkaufen, der andere zu gefallen. Durch all dieses wird die Einstellung des Lesers beeinflußt, und es ist gerade diese Einstellung, die eine Entscheidung herbeiführt.

Eine noch größere Bedeutung hat die P s y c h o l o g i e. Sie beachtet das Selbstbewußtsein und die persönliche Eigenart. Es ist unbedingt erforderlich, daß man versteht, sich an diese Triebe zu wenden. Das läßt sich aber kaum lehren. Dazu gehört ein ausgeglichenes, menschenfreundliches Wesen und der Wunsch, zu gefallen und zu dienen. Keinem, der nicht mit seinen Mitmenschen im Einklang lebt, kann dies gelehrt werden.

Die beste S c h u l e hierfür ist das Verkaufen von Haus zu Haus. Viele der bedeutendsten Anzeigenschreiber verbringen die Hälfte ihrer Zeit auf diese Weise. Sie lernen durch die p e r s ö n l i c h e B e r ü h r u n g mit den Kunden, was diese gewinnt und abstößt. Die so gefundenen Tatsachen verwenden sie dann beim Abfassen ihrer Anzeigen.

Alle diese Dinge müssen beachtet werden. Sie bilden die Grundlage der Propaganda. Angenommen, es

wäre anders, etwa so, daß jeder, der einen guten Brief schreibt, auch eine gute Anzeige schreiben könnte, daß eine einfache Beschreibung des Gegenstandes genügte, ihn mit Gewinn zu verkaufen. Wo wäre dann in der Propaganda noch Raum für die Menschen von Ehrgeiz?

Aber so einfach ist es nicht. Denn die Propaganda ist ein Gebiet, auf dem ein ungeheurer Wettbewerb besteht. Jede Anzeige steht inmitten zahlloser anderer. Jedes Vorgehen auf diesem Gebiet setzt große Geldausgaben voraus. Wer auf diesem Gebiet siegen und führen will, kann es nur durch überlegene Kenntnisse und Erfahrungen. Er muß mehr wissen, auf besseren Grundlagen bauen und klüger sein als seine Gegner. Dies läßt sich aber nur durchführen, wenn man sich an feste Grundsätze hält, die auf jahrzehntelanger Erfahrung beruhen, Grundsätze, von denen man nie und nimmer abweichen sollte.

Achtzehntes Kapitel

Mein großer Fehler

Am Tage vor Weihnachten, in dem Jahre als ich zum ersten Male Teppichkehrer durch Briefe verkaufte, rief mich M. R. Bissel, unser Direktor, in sein Büro. Er sagte: „Ich möchte Ihnen einen Rat geben. Sie haben viele Eigenschaften, durch die Sie im Leben erfolgreich sein werden. Dazu gehört vor allem Ihre Begabung für den Verkauf. Sie sind viel zu schade, als daß Sie für mich als Angestellter arbeiten. Sie sollten sich selbstständig machen, genau wie ich es tat.“

Er erzählte mir aus seinem Leben, wie er jedes Angebot für ein Gehalt zu arbeiten, jede sichere Stütze verschmäht und immer vorwärts gestrebt hatte, ohne sich an jemand anzulehnen, und wie er es zu Wohlstand gebracht hätte. Er schloß mit dem Satze: „Ich bin selbstsüchtig genug, Sie bei mir zu behalten. Wenn Sie das tun, werde ich Ihr Gehalt bedeutend erhöhen, aber ich bin selbstlos genug Ihnen zu raten, nicht zu bleiben. Lassen Sie nicht einen anderen den größten Nutzen aus Ihrem unermüdlichen Fleiß und Ihrer Begabung ziehen.“

Meine schottische Vorsicht hieß mich bleiben. Dies war mein großer Fehler. Bald danach heiratete ich. Jeder Wunsch, selbständig zu werden, wurde somit be-

deutend schwieriger. So band ich mich zeitlebens als Angestellter.

Ich sah, wie meine Mitarbeiter sich selbständig machten, meist auf Grund der Anregungen, die ich ihnen gegeben hatte. Fred Macy begann damit, Möbel durch die Post zu verkaufen. In wenigen Monaten hatte er 90 Angestellte, um den Umsatz zu bewältigen. Dann gründete er die Fred-Macy-Co., die heute noch besteht. A.W.Shaw begann mit dem Bau von Büroeinrichtungen. Dann gründete er die bekannte Zeitschrift *System*, die einen außergewöhnlichen Erfolg hatte. E. Stafford, mit dem ich mein Zimmer teilte, verließ seine Stellung, um Schuleinrichtungen herzustellen. Er baute die Stafford-Company auf. Heute fühle ich genau so wie damals, daß ich ebenso begabt war wie diese Männer. Mir fehlte nur der Mut. Ich wurde beauftragt, größere Dinge für andere zu tun, als ich sie für mich selbst getan habe. Ich habe stets die Unabhängigkeit meiner Freunde beneidet, eine Unabhängigkeit, nach der ich 35 Jahre gestrebt habe.

Ich habe sehr vielen zu Wohlstand und Ansehen verholfen. In den meisten Fällen fingen diese Leute fast ohne Geld an. Die Propaganda mußte sich selbst tragen. Ich war der wichtigste Mann in ihrem Geschäft, und meist war der Erfolg auf mich allein zurückzuführen. Bei der Propaganda für Versandhäuser liegt das

auf der Hand, auch für viele andere Geschäfte. Es ist nicht schwierig, eine Zahnpasta, eine Medizin oder ein Reinigungsmittel herzustellen. Die meisten haben anfangs andere damit beauftragt, diese Dinge zu erzeugen. Verkäufer konnten nur wenig helfen. In den meisten Fällen wurden sie nicht einmal verwandt. Fast alles stand und fiel aber mit der schriftlichen Propaganda.

Ich habe beschrieben, wie die Propaganda für solche Erzeugnisse von Anfang an im Kleinen ausprobiert wurde. Der Propagandamann verrichtete hierbei neun Zehntel der Arbeit. Der Besitzer des Markenartikel-Unternehmens wagt wenig oder nichts. Schlägt der Versuch fehl, so trägt der Propagandamann den größten Verlust. Er hat seine Zeit und sein Talent unnütz verwandt. Hat der Versuch Erfolg und entwickelt sich die Propaganda, so erhält der Propagandamann lediglich eine Provision von den Auslagen für die Propaganda. Der Gewinn fließt anderen zu. Der Propagandamann, dessen Name nie erwähnt wird, wird nicht einmal gebührend anerkannt.

Das Geschäft wächst und damit der Wohlstand und der Stolz seiner Eigentümer. Je mehr es wächst, desto geringer wird die Bedeutung des Propagandamannes. Das Geschäft erhält Schwungkraft. Die Zeit kommt bald, wo selbst mittelmäßige Propaganda es vorwärts treibt, also eine Propaganda, die es nie in Gang gebracht hätte.

Der Propagandamann hängt an den Methoden, die das Geschäft hoch brachten. Er scheut einen Wechsel in der Propaganda. Tatsächlich ist es selten ratsam, zu wechseln. Die beste Art, neue Kunden zu gewinnen, ist gewöhnlich die Art, durch die bereits Millionen gewonnen wurden. Die Propaganda wird aber für die Anzeigenden, die jede Anzeige lesen, mit der Zeit eintönig. Immer wieder kommen sie mit neuen Einwänden, man solle etwas Neues bringen. Aus diesem Grunde wird der Mann, der eine große Propaganda aufgebaut hat, mit ziemlicher Sicherheit seinen Kunden früher oder später verlieren. Um seinen Umsatz und seinen Verdienst zu erhalten, muß er immer wieder Neues unternehmen.

Nach und nach ging ich dazu über, mich auf Markenartikel und Nahrungsmittel zu beschränken, also auf jene Erzeugnisse, die immer wieder gekauft werden müssen. Sie bieten in der Propaganda die größten Verdienstmöglichkeiten. Artikel, die nur einmal verkauft werden, sind bei weitem nicht so verlockend. Der ganze Verdienst muß bei diesem einmaligen Verkauf gemacht werden. Artikel dieser Art haben nur für eine Minderheit Wert. Die größten Verdienste des Propagandamannes rühren von Erzeugnissen her, die in jedem Hause verwandt werden und immerfort angezeigt werden müssen.

Aber solche Erzeugnisse müssen erst entwickelt werden. Diese Entwicklung nimmt meist viel Zeit in Anspruch. Der Propagandamann hat die Hauptarbeit zu leisten und trägt die Hauptverantwortung. Arbeitet er für andere, wie ich es 35 Jahre lang getan habe, so erhält er bei weitem nicht den ihm zukommenden Teil des Verdienstes. Und selten ist man dauernd auf ihn angewiesen.

Ich habe oft ausgerechnet, wieviel ich verdient hätte, wenn ich meine Provision nur in Aktien der Unternehmungen angelegt hätte, die ich hoch brachte. Dieser Betrag würde in die Millionen gehen. Der einzige Grund, der mich daran hinderte, war mein mangelndes Selbstvertrauen. Ich redete mir ein, daß ich die Handelsseite des Geschäftes unbeachtet lassen mußte. Meine schöpferischen Arbeiten lägen auf einem höheren Gebiet. So sah ich jahrelang zu, wie andere Geld verdienten, während ich mich mit einem bescheidenen Ruhm begnügen mußte.

Der Ehrgeiz meiner Frau weckte mich aus diesen Träumereien. Sie hatte Wünsche, die Geld, nicht Ruhm erforderten. Sie wies darauf hin, wie jene, die meine Arbeitskraft gebrauchten, geldlich stets im Vorteil wären. Ich mußte ihr recht geben, und nachdem ich viele, viele Jahre für andere gearbeitet hatte, begann ich für mich selbst zu arbeiten. Schon heute habe ich durch

Gewinnbeteiligung an meinen Unternehmen mehr verdient als ich je in meinem Leben an Provisionen erhielt.

Eines meiner ersten Unternehmen war die *Pepsodent-Zahnpasta*. Ich kaufte einen Anteil dieses Unternehmens, für den ich 13 000 Dollar bezahlte. Er trug mir etwa 200 000 Dollar an Dividenden ein. Später verkaufte ich meinen Anteil für 500 000 Dollar.

*

Dann entschied ich mich in einem Alter, wo die meisten sich schon vom Geschäftsleben zurückziehen, das zu tun, was Mr. Bissel mir riet, als ich noch 21 Jahre alt war. Ich wollte für mich selbst arbeiten, mein eigenes Unternehmen gründen und damit stehen oder fallen. Mir schwebten viele Pläne vor. Der erste Plan, den ich ausführte, war die Herstellung von *Schönheitsmitteln*. Die Statistiken hierüber hatte ich genau studiert. Ich fand, daß Frauen jährlich 700 Millionen für Schönheitsmittel ausgaben, also mehr als für andere angezeigte Gegenstände. Ich stellte eine Liste aller Schönheitsmittel auf, wußte aber nicht recht, wie ich vorgehen sollte. Auf diesem Gebiet besteht ein sehr starkes Angebot. Die führenden Geschäfte hielten Tausende von Arten feil. Zahllose Fabrikanten kamen fast in jeder Woche, um ihre Waren anzubieten. Keiner beherrschte das Feld allein. War eine Frau für ein neues Produkt gewonnen, so sah sie sich in den Läden oft

einem Dutzend Verkäuferinnen gegenüber, die alle versuchten, die Waren der Konkurrenz anzubieten.

Ich sandte darauf Leute nach Paris und Wien, um etwas einzig Dastehendes aufzutreiben, das Kaufanreize bot, die mir den anderen gegenüber einen Vorteil gaben. Sie fanden aber nichts. Ich entschied mich daher, dieses Gebiet aufzugeben.

Gerade um diese Zeit gab die berühmte Schauspielerin Edna Wallace Hopper in Chicago eine Vorstellung. Eines Morgens sah ich eine Anzeige des Kaufhauses von Mandel Brothers, worin sie bekannt gaben, daß Miß Hopper des Nachmittags in ihrem Schönheitssalon in der vierten Etage erscheinen würde. Ich beauftragte eine Dame hinzugehen. Sie fand das Stockwerk überfüllt. Alle anderen Abteilungen des Stockwerks mußten ausgeräumt werden, um Platz zu schaffen für die Frauen, die Miß Hopper sehen wollten.

Edna Wallace Hopper hatte bereits ein großmütterliches Alter erreicht. Viele der älteren Damen hatten sie in ihrer Jugend gesehen; das war in den neunziger Jahren. Hier stand sie wieder vor ihnen, wie ein Mädchen von neunzehn, mit Haaren, Gestalt und Gesichtsfarbe wie eine Schauspielerin in ihrer Antrittsrolle. Natürlich war jede Frau gespannt darauf, das Geheimnis ihrer mädchenhaften Schönheit kennen zu lernen.

Der Direktor von Mandels riet ihr, mich einmal auf-

zusuchen. Er sagte ihr: „Sie sollten Nutzen aus Ihrem Ruhm ziehen. Sie sollten den anderen Frauen zeigen, was Sie zur Erhaltung Ihrer Schönheit getan haben.“ Am nächsten Tage suchte mich Edna Wallace Hopper auf. Sie zeigte mir eine Menge Zeitungsartikel, die über sie geschrieben waren, außerdem viele Aufsätze, die sie selbst über ihre Kunst der Jugendverlängerung geschrieben hatte. An diesem Tage fand ich meine Verkaufsidee. Hier war eine Frau, die das Tagesgespräch in Amerika war, eine Frau, die sich schon vor 35 Jahren zu einer berühmten Schönheit gemacht hatte, eine Frau, die diese Schönheit bis in das hohe Alter bewahrt hatte, und das alles durch Hilfsmittel, die sie aus allen Ländern der Erde zusammengeholt hatte.

Ich schloß mit ihr einen Vertrag. Sie sollte ihre Rezepte, ihren Namen und ihre Berühmtheit zur Verfügung stellen; ich dagegen sollte ihre Schönheitsmittel für andere Frauen herstellen, genau so wie ihre eigenen. Sie hatte ein Vermögen ausgegeben, diese Rezepte zu entdecken. Sie war das hervorragendste Beispiel für das, was ihre Schönheitsmittel bewirkten. Nach diesen Richtlinien haben wir ein großes Geschäft aufgebaut.

Nie stellten wir Verkäufer an. Nie haben wir einen Händler gebeten, von uns zu kaufen. Unsere ganzen Anstrengungen zielten lediglich darauf hin, den Verbraucher zu beeinflussen. Wir suchten die Achtung

der Frauen für die Forschungen zu gewinnen, die Miß Hoppers angestellt hatte. Dann ließen wir diese Frauen den Händler beeinflussen, unsere Waren zu führen.

Viele Fabrikanten neigen dazu, ihre Erzeugnisse zwei- oder dreimal zu verkaufen. Sie verkaufen dem Großhändler, der heute etwa 20 Prozent Gewinn verlangt. Dieser führt aber lediglich die Aufträge aus, die wir ihm zuführen. Er bestreitet mit diesem Gewinn seine Geschäftsausgaben, die zum größten Teil darin bestehen, seinen Wettbewerbern Geschäfte zu entziehen. Er verlangt von uns, daß wir davon einen Teil bezahlen. Dabei ist es für uns vollkommen gleichgültig, von wem der Händler kauft. Die Verkäufer der Großhändler können ebenfalls nichts für uns tun.

Der Händler sucht dagegen aus jedem neuen Unternehmen den größten Gewinn herauszuschlagen. Schickt man ihm einen Verkäufer, so ist es totsicher, daß er von ihm einen besonderen Vorteil verlangt. Vielleicht will er für jedes zehnte Dutzend ein Freidutzend haben oder einen ähnlichen Nebenverdienst.

Derartige Entgegenkommen bilden schwer zu überwindende Hindernisse. Der ganze Erfolg hängt einzig und allein vom Verbraucher ab. Wenn Sie den Verbraucher dazu bringen, das zu verlangen, was Sie anbieten, so wird der Händler es beschaffen. Wenn der Händler es verlangt, wird der Großhändler ihn damit versorgen.

Viele Mißerfolge in der Propaganda rühren daher, daß man etwas wieder und wieder verkaufen will. Erst verkauft man es dem Großhändler. Dieser verlangt einen großen Anteil. Dann versucht er es dem Händler zu verkaufen. Dieser verlangt kostenlose Zugaben und besondere Preisnachlässe. Und doch hängt der ganze Erfolg bloß vom Verbraucher ab. Ihr ganzer Grossistenabsatz, Ihr ganzes Händlergeschäft ist abhängig davon, wie Sie den Verbraucher beeinflussen.

Dies sollte man sich stets vor Augen halten. Großhändler und Kleinhändler bevorzugen ihre eigenen Marken. Den Teil des Absatzes, auf den sie einen Einfluß ausüben, werden sie stets auf die eigenen, nie auf Ihre Erzeugnisse lenken. Sie werden sich nie in Abhängigkeit von Ihnen begeben. Soweit Groß- und Kleinhändler Verkäufe beeinflussen, werden sie ein Vielfaches der Waren verkaufen, die unter ihrem eigenen Namen gehen.

Diese Tatsache ist eins der traurigsten Kapitel in fast jedem Propagandaunternehmen. Der Anzeigende gibt sein Geld aus, um den Verbraucher zu gewinnen. Dann besoldet er Reisende, um seine Waren dem Groß- und Kleinhändler zu verkaufen. Dann gibt er Vergünstigungen und Preisnachlässe lediglich, damit der Bedarf, den er selbst geschaffen hat, versorgt wird. Das

Ende vom Lied ist, daß für ihn selbst nur wenig übrig bleibt. Denn er muß alle diese Kosten bezahlen.

Auf diese Weise kann man niemals große Gewinne erzielen. Es ist genau dasselbe, als ob der Erzeuger ein Geschäft unter zu hohen Geschäftsunkosten führen würde. Er trägt die ganzen Ausgaben, das ganze Wagnis, die ganze Mühe und verzettelt so seinen Gewinn.

Heute vertreibt das Wallace-Hopper-Unternehmen 23 Erzeugnisse, jedes nach einem von Miß Hopper entdeckten Rezept. Hat eine Frau eines davon versucht, so will sie auch die anderen versuchen. Jede Frau, die wir für Miß Hopper gewonnen haben, haben wir für alle Hopper-Erzeugnisse gewonnen. So erzielen wir durchschnittlich bei einem Verkauf 1,78 Dollar. Im Vergleich dazu erzielt man bei einer Zahnpasta 50 Cents, bei einer Rasierseife 35 Cents und bei einem Stück Seife 10 Cents usw. Der Gewinn an dem allein, was wir durch unsere Propaganda verkaufen, würde nie genügen, um die Kosten zu decken. Aber das eine Hopper-Erzeugnis verkauft das andere. So verhält es sich in vielen Geschäftszweigen. Der Hauptgewinn liegt in Nebenerzeugnissen, die meist nicht einmal angezeigt werden.

•

Dies ist eins der Unternehmen, die ich nach meiner neuen Auffassung gegründet habe. Einige davon wer-

den versagen, doch der Mißerfolg wird mich nur wenig kosten. Würde ich diese Unternehmen für andere ausbauen, würden sie genau so viel kosten. Die Erfolge aber, die ich jetzt erziele, werden mir Millionen einbringen.

Da liegt meine Zukunft. Anstatt, daß ich mich beschränke, Geschäfte für andere gegen eine vorübergehende Provision aufzubauen, habe ich damit begonnen, für mich selbst Unternehmen aufzubauen, die einen Gewinn versprechen. Wenn nur ein einzelnes davon so erfolgreich ist wie viele, die sich unter meiner Leitung entwickelt haben, so werde ich mehr damit gewinnen, als ich je mit meiner ganzen Anzeigenschreiberei verdient habe.

Das ist aber, wie ich wohl erkenne, kein guter Rat für die Mehrheit. Der Durchschnittsmann sollte unter Anleitung arbeiten. Der Erfolg hängt von vielen Eigenschaften ab, von denen er nur wenige hat. Mein heutiges Unternehmen ist nach jahrzehntelanger Zusammenarbeit mit anderen Leuten entstanden. Denjenigen, die das Zeug dazu haben, mögen diese Erfahrungen sowohl Anregungen wie Richtlinien geben. Ich habe versucht, den Weg zu zeigen, der in der Propaganda zum Erfolg führt. Dieser Weg führt nach vielen Richtungen. Jeder möge für sich selbst entscheiden, welche die beste ist.

Neunzehntes Kapitel

Etwas über mich selbst

Da dies eine Geschichte der Erfolge in meinem Sonderfach ist und als Ansporn für andere dienen soll, so ist es wohl angebracht, etwas über mein Privatleben zu erwähnen, über meine Eigenarten, Gewohnheiten, und Ziele, soweit sie sich auf das beziehen, was ich durch mein Streben gewonnen habe.

Ich habe mich stets der Arbeit hingeeben. Ich liebe die Arbeit, wie andere das Spiel. Sie ist für mich beides, meine Beschäftigung und meine Erholung. In meiner Jugend hielt mich die Notwendigkeit, für meinen Lebensunterhalt nach den Schulstunden zu sorgen, von den Spielplätzen fern. Als Mann hielt mich mein Wunsch, alles über die Verkaufskunst zu lernen, davon ab, meine Zeit zu verschwenden. Der einzige Sport, den ich gelernt habe, ist das Geschäft. Es nahm mein ganzes Denken ein. Nie habe ich Handball, Golf oder Tennis gespielt. Meine religiöse Erziehung verbot mir den Tanz, das Kartenspiel und das Theater; und auch in meinem späteren Leben habe ich nie Vergnügen daran gefunden. Automobile habe ich seit ihrer Einführung besessen, aber selten steuere ich selbst.

Meine größte Genugtuung finde ich darin, Knaben und Männern die Liebe zur Arbeit zu lehren. Schon seit Jahren gehöre ich einer Gesellschaft an, die jugendlichen Verurteilten auf dem Lande Beschäftigung gibt. Hierdurch werden Hunderte wieder auf den rechten Weg gebracht. Wenn ich von meinem Landhaus nach Chicago gehe, komme ich gewöhnlich morgens gegen 6 Uhr dort an. Jahrelang ging ich dann zum Grant-Park, wo Dutzende Bummler auf ihren Zeitungen schliefen, und verbrachte eine Stunde und mehr damit, in ihnen die Liebe zur Arbeit zu erwecken. Ich bin ein Vorsteher des Wohltätigkeitsvereins.

Ich habe Artikel für Zeitschriften geschrieben, um zu zeigen, daß sowohl Knaben wie Mädchen arbeiten sollten. Stets habe ich darauf gedrungen, daß meine unverheiratete Schwester ihre Arbeit zu ihrem eigenen Besten fortsetzen sollte, genau wie ich selbst. Sie unterrichtet noch heute in einer höheren Schule in Grand Rapids. Eine meiner Töchter schickte ich zur Bühne zum Arbeiten. Die andere heiratete bald, nachdem sie ihr Examen im Smith College bestanden hatte. Als Mutter und Vorsitzende von Frauenvereinen hat sie die Hände voll zu tun. Sie hält zahlreiche Vorträge. Meine Frau arbeitet täglich etwa 14 Stunden. Sie ist unser Obergärtner und hat als solcher die schönsten Blumen-gärten im ganzen Staate Michigan. Hunderte von Men-

schen besuchen von weither diese Gärten. Auch steht sie unserem großen Landhaus vor, das stets voller Gäste ist. Wir rechneten einmal aus, daß wir in einem Sommer 3500 Frühstücke bereiteten. Sie ist außerdem musikalisch und übt täglich sechs Stunden. In Chicago ist sie bekannt wegen ihrer Arbeit in Wohltätigkeitsvereinen.

Als unsere Töchter noch ledig waren, hatten wir in den Ferien viel Besuch von jungen Leuten. Ich ließ sie wissen, daß ich nicht viel vom Nichtstun hielt. Meine Überredungen brachten viele dazu, in den Universitätsferien eine Stellung anzunehmen, was ihnen für ihre Laufbahn von großem Wert war. Und ich hatte die Genugtuung, daß ich vielen zum Erfolg verhalf. Sie fanden, daß das Hereinholen von Aufträgen ihnen ein größeres Vergnügen gab als das Auffangen eines Balles, daß das Gewinnen eines Kaufabschlusses besser war als das Gewinnen eines Pokals.

Die Beschränkung auf das Geschäft allein ist nicht auf Liebe zum Reichtum oder Ruhm zurückzuführen. Ich habe nicht einmal den ausgesprochenen Wunsch gehabt, erfolgreich zu sein. Geld bedeutet für mich nichts, es sei denn, daß meine schottische Art sich gegen jede Verschwendung auflehnt. Ich habe nicht einmal den Wunsch, es meinen Kindern zu hinterlassen. Sie haben bereits alles, was für sie gut ist. Ihre Männer sollen wie

ich die Freude haben, aus sich selbst erfolgreich zu sein. Dazu möchte ich ihnen nicht den Ansporn rauben.

Lange Zeit habe ich in äußerster Armut gelebt, wo der Hunger mein steter Begleiter war. Als ich in das Geschäftsleben eintrat, mußte ich zwei Mahlzeiten in der Woche entbehren, um die Wäscherin zu bezahlen. Ich habe aber auch im Wohlstand gelebt, wo ich im Jahre bis 140 000 Dollar ausgab. Für mich war es das gleiche. In beiden Lagen war ich gleich glücklich. Ich glaube zwar nicht, daß wir ohne Bitterkeit zu bescheidenen Verhältnissen zurückkehren können. Aber ich weiß, wir können in beiden Lebenslagen gleich glücklich sein.

Der glücklichste Mann, den ich kenne, ist einer meiner Nachbarn, der nie mehr als 125 Dollar im Monat verdient hat. Hiervon hat er genügend erspart, um sich sechs kleine Häuser zu bauen, die er vermietet. Dann zog er sich mit diesem Einkommen zurück. Den Sommer verbringt er an meinem See, wo er in seinen Gärten arbeitet, den Winter in Florida. Oft besuche ich ihn in seiner Hütte, um zu lernen, was Zufriedenheit ist.

Bis zu dem Zeitpunkt, wo die Einkommensteuer eingeführt wurde, habe ich nie meine Einnahmen aufgezeichnet. Ihr Auf und Ab berührte mich nicht im geringsten. Meine Frau zieht alle meine Einkünfte ein

und bezahlt alle Rechnungen. Nie unterzeichne ich einen Scheck. Ich habe nicht die geringste Vorstellung, wieviel Geld in meinem Landsitz angelegt ist, oder was dies oder jenes kostet. Diese Kenntnisse würden mich nur unglücklich machen, weil ich ein gewisses Etwas von meiner Mutter erbte. Aber das dumpfe Gefühl, daß diese Dinge viel Geld kosten, stört mich nicht. In meinen persönlichen Ausgaben bin ich sehr sparsam. Ich habe mich stets sehr einfach, fast schäbig gekleidet. Bis meine Frau sich dagegen auflehnte, kaufte ich nur fertige Anzüge. Jetzt meide ich die teuren Schneider so viel wie möglich. Während ich dies schreibe, sind zwei Jahre vergangen, seit ich einen neuen Anzug kaufte. Der höchste Preis, den ich für Schuhe anlege, ist 6,50 Dollar. Gehe ich in ein Hotel, so stelle ich nie hohe Ansprüche.

Dies alles führe ich an, um zu zeigen, daß mein Ansporn zur Arbeit nie das Geld war. Auch war es weder Ruhm noch Ansehen. Ich frage nichts danach. Hier in den Wäldern, unter den schlichten Menschen, wo ich mein Haus gebaut habe, ist das für mich wertlos. Alles was mich hier über meine Mitmenschen stellen würde, wäre ein Hindernis. Denn hier auf dem Lande sind wir alle gleich. Ich habe aus Liebe zur Arbeit gearbeitet; die Arbeit war für mich zur Gewohnheit geworden. Im Geschäftsleben habe ich gearbeitet, weil ich fühlte, daß

eine große, schwere Arbeit zu verrichten war, um die Propaganda aus den Windeln zu heben.

Lord & Thomas boten mir zum ersten Male eine Stellung an, als ich 25 Jahre alt war und noch in Grand Rapids lebte. Ich fuhr nach Chicago, um mit den Gründern des Geschäftes zu verhandeln. Diese Reklame-Agentur hatte damals noch keine Anzeigenschreiber. Es war lediglich eine Annoncen-Expedition, die andere Expeditionen unterbot. Die Anzeigenden machten damals noch ihre eigenen Anzeigen und sandten uns davon die Druckstöcke. Der gewinnbringende Teil des Geschäftes bestand darin, neue Pläne auszudenken, um Anzeigende dahin zu bringen, mehr Geld auszugeben. Dieses Angebot wurde mir gemacht, weil ich mich bei der Bissel's Teppichkehrer-Company als Erfinder von Propagandaplänen bewährt hatte. Niemand sonst dachte damals daran, daß der Anzeigende durch seine Propaganda Gewinne erzielen mußte.

Ich war jung und unerfahren, trotzdem erkannte ich, daß solche Ansichten über Propaganda nie weit führen würden. Meine Erfahrungen hatten mir bereits die Notwendigkeit der Erfolgskontrolle gezeigt. Aus diesem Grunde schlug ich das Angebot von Lord & Thomas aus, obgleich mir eine Gehaltserhöhung von 60 Prozent geboten wurde, und quälte mich weiter, Erzeugnisse „mit Gewinn“ zu verkaufen. Sechzehn Jahre später tra-

ten Lord & Thomas mit anderen Vorschlägen an mich heran.

Was habe ich in diesen Jahren angestrengtesten Fleißes gewonnen? Ich habe das gewonnen, was z. B. andere durch wissenschaftliche Forschung und lebenslange Arbeit in einem Laboratorium erzielten. Meine Lebensarbeit war eben eine Forschungsarbeit auf dem Gebiete der Propaganda. Jetzt habe ich das Vorrecht, allen denen, die mir folgen wollen, die gefundenen Ergebnisse vorzulegen. Ich hoffe, daß diese Aufzeichnungen vielen dazu verhelfen, sich die Fehler des Bahnbrechers zu ersparen, und die Jahre, die ich darauf verwenden mußte, auszumerzen. Ich habe das erzielt, was Thomas A. Edison durch seine zwanzigstündige Tagesarbeit erreicht hat: die Befriedigung, daß ich einige unveränderliche Grundsätze entdeckt habe.

Viele behaupten, die Propaganda sei etwas Wechselndes, und die Zeiten verlangten stets Neues. Eines steht fest, daß das Lebenstempo in Amerika sich ändert. Modeliebhabereien und Wünsche ändern sich wie ein Kaleidoskop. Gewisse Stile der Propaganda ändern sich. Aber selbst heute ist es notwendig wie immer, jeden Propagandafeldzug auf einen Grundton abzustimmen. Nachäffer werden nie erfolgreich sein. Aber die Menschennatur ändert sich nie. Die Grundsätze, die ich in diesem Buch nie

dergelegt habe, sind daher so unverrückbar wie die Alpen.

Propaganda ist heute viel schwieriger, weil die Unkosten viel höher sind und weil ein so fähiger Wettbewerb besteht. Aber jede neue sich bietende Schwierigkeit erhöht die Notwendigkeit der wissenschaftlichen Propaganda.

Während ich dieses Buch schreibe, sehe ich vor mir einen schönen See, den ich zum ersten Male als Knabe von sechs Jahren sah. Am Ende des Sees liegt ein Städtchen mit lebhafter Holzindustrie, worin mein Großvater Baptistenprediger war. Mein Blick streift über die Hügel, die ich als Knabe pflügte und wo noch heute der Wein wächst, den ich als Knabe pflückte. Hier hatte mein Onkel eine Obstfarm, die später mein Heim wurde. Hier arbeitete ich jeden Sommer und mehrere Winter, bis ich in das Geschäftsleben eintrat. Hier wohnen heute noch Gespielen aus meiner Jugend.

Dort hinten ist eine Landzunge, die als Schiffsanlegestelle diente. An dieser Anlegestelle verlud ich bis 1800 Körbe Pfirsiche in einem Tage; von dort aus bestieg ich an einem Abend, als ich 18 Jahre war, das Boot tränenden Auges, um in das Geschäftsleben einzutreten. Viele harte Jahre vergingen, ehe ich das Heim meiner Jugend wiedersah.

Dann führte mich das Heimweh wieder in diese Ge-

gend. Ich kaufte eine bewaldete Klippe, die ich als Knabe schon liebte und nannte sie Piney Crest (Tannenhöhe). Dort baute ich mein Heim, das ich siebzehn Jahre lang vergrößerte und in ein regelrechtes Paradies verwandelte. Ein langer Streifen des Blumen Gartens erstreckt sich in den See. Auf den Rasenflächen sehe ich meine Freunde, Verwandten und Enkel.

Hier tue ich das, was ich liebe in einer schönen Umgebung. Nur eine Meile von hier sehe ich den Unterschied, der mir zum Bewußtsein bringt, was ich durch meinen Fleiß gewonnen habe. Dort blieben jene, die es nie gewagt haben, und zeigen mir heute, was hätte sein können. Hier ist meine Heimat, hier mein Heiligtum, hier mein Heim. Ich weiß, daß niemand mehr vom Leben gehabt hat als ich, mehr wahres Glück und wahre Zufriedenheit. Ich führe das zurück auf meine Liebe für schlichte Dinge, für einfache Menschen, die mir meine Erfolge in der Propaganda ermöglichten.

Hier treffe ich bei den Wochenendgesellschaften manchen erfolgreichen Mann. Ich beneide keinen. Die Glücklichen sind die, die nahe der Natur leben, das Haupterfordernis für den Erfolg in der Propaganda. So fühle ich, daß dieser Beruf, der sich auf ein liebevolles Verständnis der breiten Massen stützt, höheren Lohn bringt, als sich je durch Geld aufwiegen läßt.



WHAT WILL THE HARVEST BE.

Fire is only one step behind the careless smoker.

HARTFORD FIRE INSURANCE CO.

300 solcher Bild- und Textanzeigen

voll der originellsten und ungewöhnlichsten Einfälle, mit ernstesten und lustigen Bildern und ganz neuen, oft überraschenden Argumenten und Beweisführungen; vier Jahre lang gesammelt aus 200 Zeitungen und Zeitschriften, ausgewertet zu wirklich neuen Erkenntnissen für bessere Umsätze enthält das Buch von Pet Hayne

Endlich bessere Anzeigen im Kampf um den Kunden von Morgen!

Nicht nur jeder Werbemann, sondern überhaupt jeder Geschäftsmann - ganz gleich ob Fabrikant, Großhändler oder Einzelhändler - findet neue Anregungen in dem Werk, denn es handelt sich hier nicht um ein „Reklamebilderbuch“ oder um eine Lobeshymne auf amerikanische Werbe- und Verkaufsmethoden, sondern um neue, bisher nur teilweise geahnte Erkenntnisse über die heutige Käuferseele. Jede Anzeige, jedes Werbebild und jeder Angebotstext wird haarscharf auf Wirkung geprüft. Es wird gezeigt, was gut und was weniger gut an den abgebildeten Beispielen ist u. was man noch besser machen könnte.

Ein starker Ganzleinenband mit rund 540 Seiten und 350 zum Teil mehrfarbigen Abbildungen, feines Kunstdruckpapier **RM 15.-**

Prospekt kostenlos!

Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart, Pfizerstraße 96

Frische Ideen ***für Kundengewinnung*** ***und Kundenerhaltung***

durch die Monatsschrift

Verkaufspraxis

Herausgegeben von VICTOR VOGT

Umfang jedes Heftes 64 Seiten auf Illustrationsdruck-
papier, bei jedem Heft wechselnder mehrfarbiger
Umschlag, Probeabonnement auf 3 Hefte RM 6.—

Die Zeitschrift für psychologische Verkaufs-
methoden, für das Sichhineindenken in die
Seele des Käufers, für den „Dienst am
Kunden“. Wo auf der Welt Geschäftsleute
Erfolgsgeheimnisse in Fachschriften preis-
geben, die „Verkaufspraxis“ wertet sie aus!
Ausländisches nachzuahmen — die schlechte
deutsche Sitte — fördert sie nicht, aber wer
es besser macht, der ist ihr Lehrmeister.

Persönlichen Erfolg durch neue psychologische Methoden:

Russell-Vogt, Verkaufspsychologie für reisende

Kaufleute.

Sie können mit gleichen Mitteln mehr verkaufen, wenn Sie sich dieser raffinierten psychologischen Feinheiten bewußter Verkaufskunst bedienen. Sie sehen mit welch wohlgedachten Mitteln Sie die Aufmerksamkeit erregen, das Verkaufsgespräch aufbauen, Interesse wachrufen, die Phantasie beflügeln, Einwände widerlegen, den Kaufwunsch bis zur Weißglut steigern und schließlich den Abschluß zustandebringen können. Auch die Markenartikel-Verkaufskunst und viele andere geschickte Verkaufsideen sind beschrieben. Nur ein Verkauf mehr, zustandegebracht durch diese Anregungen, und der Preis von **RM 9.-** hat sich bereits gelohnt. 464 Seiten Ganzleinen. (5. Auflage)

Dr. v. Kreusch, Praktische Charakterkunde für das

Erwerbsleben.

Sie können Ihre Kunden sofort richtig „nehmen“, die Absichten Ihres Gegenübers durchschauen und die Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter im voraus feststellen. Hier sind endlich alle Mittel der Charakterbeurteilung ausgewertet: Handschrift, Kopfbildung, Körperhaltung, Gebärden usw. — Ihre Waren kennen Sie genau, erkennen Sie aber auch Ihre Mitmenschen, von denen Ihr Erfolg viel stärker beeinflußt wird? 280 Seiten. Viele Abbildungen. Ganzleinen **RM 8.50**

Wallfisch-Roulin, Menschenbehandlung.

100 Richtlinien der Kunst, sich zu den Mitmenschen richtig einzustellen. Endlich eine Waffe gegen die Unberechenbarkeit der Menschen. Sonst noch nirgends veröffentlichte Kunstgriffe aus der Praxis. 456 S., Ganzl., 3. Aufl. **RM 8.50**

Wallfisch-Roulin, Verhandlungstechnik.

Zeigt auch dem Erfahrenen noch viele Vorteile für Verhandlungen zu zweien und in Körperschaften. Die Kunst der Opposition, die Taktik der Resolution und Abstimmung, die Umstellung während der Rede, die richtige Anwendung der Suggestion, die Verhandlungstechnik der Verkäufer, der Chefs und der Angestellten und noch vieles andere, wird in spannender Weise geschildert. Das Rüstzeug aller, die verdienen wollen. 7 Auflagen in wenigen Jahren. 254 S. **RM 8.50**

Dr. Großmann, Sich selbst rationalisieren.

Die Zeit ist vorüber, wo persönliche Erfolge bloße Glückssache waren. Heute ist der persönliche Erfolg vielmehr die Wirkung einer planmäßigen Erfolgsvorbereitung, die jedermann möglich ist. Er muß nur die Kenntnis der Mittel besitzen, die den Erfolg naturnotwendig verursachen. Das erfolgreiche Arbeiten ist heutzutage eine Sache des Experiments, der Vorausberechnung, der Taktik, kurz eine Fähigkeit, die erlernbar geworden ist. Studieren Sie das Buch, es wird Sie wieder mit Erfolgszuversicht und Schaffensfreude erfüllen. 464 Seiten Ganzleinen **RM 9.-**

Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Forkel & Co., Stuttgart, Pfizerstr. 96

Sind Sie einer von diesen Achthundert?

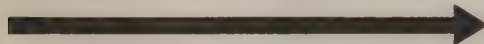
Nämlich: nur 800 Männer der Wirtschaft — glauben wir — werden sich sogleich finden, die

jetzt schon mit weitem Blick erkennen,

dass die Käuerschchaft von morgen eine ganz andere Einstellung zum Kaufproblem hat als die von heute und dass es deshalb gilt, alle

Absatzmethoden rechtzeitig auf diese neue Weltanschauung der Jüngeren umzustellen,

ganz gleich, ob man Einzelhändler, Großhändler oder Fabrikant ist, gleich ob man die Auffassung und Art der neuen Jugend schätzt oder nicht: denn wir sind ja Kaufleute, Werbeleute. Wir sollen „Umsätze machen“. Für Alte wie für Junge. Dazu müssen wir werben. Bei wem? An die Menschen von *heute* müssen wir uns wenden! Das sind aber die Jungen, die unter dreissig. Diese müssen wir nehmen, wie sie sind, müssen lernen, uns in ihre Seele zu versetzen, aus ihnen heraus sie zu verstehen, um sie ganz zu begreifen. Anders kommen wir nicht an sie heran, können wir keine „Umsätze machen“, von denen das Wohl und Wehe so vieler, Alter und Junger, abhängt. Ohne Hass und ohne Liebe, nur in erkennender Sachlichkeit weist diese Wege zur Jugend von heute unser neues Buch



250 Seiten im Format 15,5 × 21 cm, mit 65 Abbildungen und Beispielen, gedruckt auf bestem Kunstdruckpapier, gebunden in dauerhaftem, lichtechem, mehrfarbigem Ganzleinenband, Preis . . . **RM 12.-**

Jugend

WEGE
ZU EINER NEUEN
KÄUFERSCHAFT
VON
W. H. WOLFF

Neu

Umsatzmöglichkeiten

schaffen; in Leuten, die Ihre Erzeugnisse kaum kennen, den glühenden Besitzwunsch nach Ihren Waren erwecken; die vielen Anwendungsmöglichkeiten Ihrer Fabrikate ins rechte Licht rücken und so Ihre Verkäufe vermehren; frühere Bezieher wieder zu Käufern machen; das alles können Sie mit der wohlgezielten Briefpropaganda. Unermeßlich ist ihre Macht, wenn sie feinnervig gespielt wird. Sie dringt überall hin, in das „Allerheiligste“ des Chefs und zur anspruchsvollen Dame des Hauses, in die Küche der vielbeschäftigten Hausfrau und zur Werkstatt des einfachen Handwerkers.

Wenn Ihr Angebot dann wirklich fesselnd, überzeugend, suggestiv und kaufantreibend war, so wird ein Strom von Bestellkarten zu Ihnen zurückfließen. Amerikanische Meister brieflicher Verkaufskunst haben so Riesenfirmen aufgebaut. Wie sie es gemacht haben und wie es überhaupt gemacht werden muß, wenn eine Werbedrucksache nicht nur dem Drucker, sondern auch dem Auftraggeber Geld bringen soll, das verrät Ihnen das Buch

Verkaufsbriefen Macht verleihen

Kostspielige Erfahrungen, die aus dem Versand von Millionen Werbesachen gesammelt wurden, werden Ihnen hier für nur RM 13.— geboten. Das Buch umfaßt 460 Seiten (Format 15,5X21 cm, Kunstdruckpapier, mehrfarbiger Ganzleinenband).
Prospekt kostenlos!

Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart, Pfizerstraße 96

Lohnt sich Ihr Geschäftsbriefwechsel wirklich?

Wirken alle Geschäftsbriefe, die Ihr Haus oder Ihren sonstigen Geschäftsbereich verlassen, wirklich so, wie wenn Sie selbst in eigener Person mit dem Empfänger sprächen? Oder sind es die üblichen unpersönlichen Handelsschulbriefe, Durchschnittsbriefe, mit althergebrachten Phrasen? Sie wollen aber doch gerade, daß jeder Brief so überzeugend, klar, frisch, höflich, gewandt, klug berechnet und werbend wirkt wie Ihre eigene Person. Lesen Sie daher das neue Buch

Bessere Briefe— Bessere "Geschäfte"

von
Alfred Schirmer

Umfang des Buches rund 470 Seiten, Format 15,5×21 cm, auf holzfr. Naturkunstdruckpapier, in mehrfarbigem, lichtechem Ganzleinenband, mit 250 Beispielen und 140 Abbildungen RM 15.—

Geben Sie es dann allen Ihren Mitarbeitern zum Studium und steigern Sie so die Wirksamkeit auch Ihres Tagesbriefwechsels ganz erheblich. Bedenken Sie, daß Sie jeder Brief alles in allem etwa RM 1.— kostet. Es lohnt sich also, ihn wirksamer zu machen. Das Buch enthält durchaus keine der üblichen Musterbriefchen über alle Fälle der Kontorpraxis zum bequemen Abschreiben, sondern die erprobten Methoden, welche die Leute benutzen, die mit Briefen wirklich Umsätze erzeugen.

Aus dem Inhalt des Buches:

Wesen und Aufgabe des Geschäftsbriefes / Die psychologischen Grundlagen des Geschäftsbriefes / Das Gewand des Geschäftsbriefes / Die Sprache des Geschäftsbriefes / Der Stil des Geschäftsbriefes / Leistungssteigerung in der Durchführung des Briefwechsels / Rundschreiben und Besuchsanzeigen / Anfragen und ihre Beantwortung. Das (verlangte) Angebot / Das unverlangte Angebot: Der Werbebrief / Der Auftrag und seine Annahme / Die Kreditsicherung: Anfragen und Auskünfte / Versandanzeige, Lieferschein, Rechnung / Beschwerden und ihre Behandlung / Anerkennungsschreiben / Mahnbriefe / Die Zahlung und ihre Bestätigung / Briefe zur Gewinnung und Förderung von Angestellten und Mitarbeitern.

Für 90 von 100 Kaufleuten sind das neue Wege zur kaufmännischen Briefkunst. Lassen Sie sich das Buch sogleich kommen!

Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart, Pflzerstrasse 96

*Wertvolle Erfahrungen
über die Kunst erfolg-
reicher Kundenbehand-
lung sind in diesen
Büchern niedergelegt:*



Eichler, Verkauf im Bild

zeigt Ihnen an 250 Lichtbildern mit knappen und launigen Texten, was „psychologisch“ verkaufen heißt. Sie sehen an Bildern aus dem Leben, wie der Verkäufer seine Persönlichkeit am wirksamsten gestaltet, die richtige „Kaufatmosphäre“ erzeugt, den Verkaufsvorgang wirksam macht, die Ware vorteilhaft vorführt, den Verkauf abschließt und den Käufer zum Dauerkunden macht. Das Buch macht das Lernen zum Vergnügen. Ihre Verkaufserfolge werden es beweisen! 294 Seiten. Kunst-
druckpapier, Ganzleinen RM 12,—

Charters-Eichler,

Verkaufpsychologie für den Einzelhandel

verrät Ihnen alle die raffinierten, psychologischen Feinheiten moderner Verkaufskunst. Wie man Kunden in die richtige Kaufstimmung bringt, ihr Interesse erweckt, ihre Einbildungskraft erregt und bis zum glühenden Kaufwunsch steigert; wie man alle Einwände geschickt widerlegt, zuletzt den Verkauf abschließt und noch vieles andere, ist in sofort auf Ihr Geschäft anwendbarer Weise beschrieben. Schon eine gute Anregung bringt den Preis von RM 8.50 wieder herein. 480 Seiten Ganzleinen.

Kneeland, Psychologisch

falsche und richtige Ladenverkaufsgespräche

135 Verkäufe erleben Sie da mit, als ob sie sich vor Ihren Augen und Ohren, in Ihrem eigenen Geschäft abspielten. Die anschaulichen Beispiele und der beigegebene „Schlüssel“ zeigen Ihnen die große und nützliche Kunst richtiger Kundenbehandlung. 380 Seiten. Ganzleinen RM 9.50.

Verlag für Wirtschaft und Verkehr, Stuttgart, Pfizerstraße 96

THE
LIBRARY
OF THE
MUSEUM OF
COMPARATIVE ZOOLOGY
AT HARVARD UNIVERSITY
CAMBRIDGE, MASS.

RECEIVED

NOV 10 1900

FROM

THE

LIBRARY OF THE

MUSEUM OF

COMPARATIVE ZOOLOGY

AT HARVARD UNIVERSITY

CAMBRIDGE, MASS.

RECEIVED

